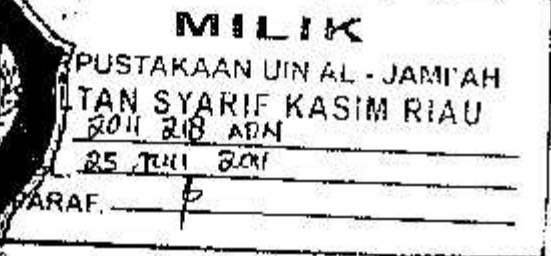


**ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
KABUPATEN SIAK**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Dan Melengkapi Syarat-Syarat Guna
Mencapai Gelar Sarjana Dalam Ilmu Administrasi Negara



**OLEH
MUHAMMAD HANAFI
10675005252**

**JURUSAN ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**

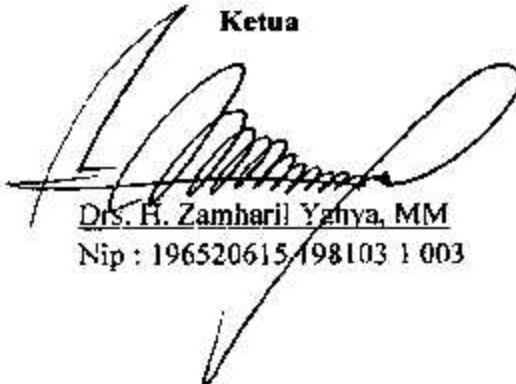
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM
PEKANBARU
RIAU
2011**

LEMBARAN PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : MUHAMMAD HANAFI
NIM : 10675005252
JURUSAN : ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
**JUDUL : ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN SLAK**


Panitia Penguji :

Ketua



Drs. H. Zamharil Yahya, MM
Nip : 196520615 198103 1 003

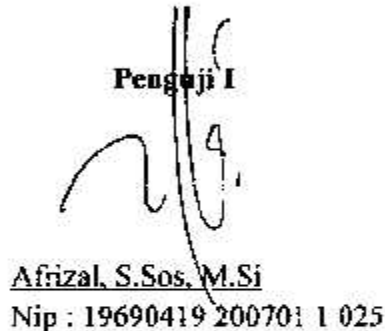
Sekretaris



Thareq Kernal, S.Sos
Nik : 130010035

Anggota :

Penguji I



Afrizal, S.Sos, M.Si
Nip : 19690419 200701 1 025

Penguji II



Mahmuzar, M.Hum
Nip : 19760426 200701 1 016

KATA PENGANTAR

Assalamu;alaikum Wr.Wb

Segala puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmatNya kepada kita semua, khususnya bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Shalawat beriring salam senantiasa dilimpahkan kepada junjungan alam Nabi Muhammad SAW yang telah membawa manusia dari alam jahiliah ke alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti yang kita rasakan pada saat ini.

Dalam kesempatan ini, terwujudlah bagi penulis sebuah karya ilmiah/skripsi guna memenuhi syarat-syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Lengkap di Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dengan judul "Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak".

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, maka sulit bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. DR H.M Nazir Karim, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
2. Bapak Drs. Azwar Harahap M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu sosial.

3. Bapak Drs. Almasri, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial.
4. Bapak Mahendra Romus, SP.M.Ec, PhD dan Mashuri, MA, sebagai Pembimbing I dan Pembimbing II yang telah banyak membimbing dan meluangkan waktunya dalam proses penulisan skripsi ini.
5. Kepada Bapak dan Ibu Dosen serta Staff yang bekerja di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau umumnya Jurusan Administrasi Negara yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan pendidikan kepada penulis.
6. Ucapan terima kasih juga tidak lupa kepada kepala kantor, staff, seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak yang telah banyak memberikan data dan informasi sehubungan dengan penulisan skripsi ini.
7. Teristimewa buat kedua orang tua, Ayahanda (Ridwan) dan Almarhumah Ibunda (Nuraida), Abang (Zulkarnain) dan (Ahmad Yani), Kakak Ipar (Rosmiati) dan (Susilawati), Adik (Nurfitri Rahayu), keponakan (Fajrina Akmalia) dan Almarhum (Muhammad Ikham Al Rasyid) serta semua keluarga yang selalu memberikan dorongan, semangat, kasih sayang, serta doa yang tak terhingga bagi penulis.
8. Ucapan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada teman-teman seperjuangan afri zulaymi, eka badri, dani yudistira, hasbi, zulkardi, fathromi ramdon, dan marzihan amin yang telah memberikan dorongan dan semangat sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.

Demikianlah adanya, semoga Allah SWT akan membalas semua kebaikan yang telah diberikan kepada pihak yang membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga penulisan skripsi ini ada manfaatnya bagi kita semua.

Wassolamu'alaikum Wr.Wb

Pekanbaru, 06 Juni 2011
Penulis

MUHAMMAD HANAFI

ABSTRAK

ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN SIAK

OLEH

MUHAMMAD HANAFI

Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak. Adapun yang menjadi pokok permasalahan didalam penelitian ini adalah Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak dalam meningkatkan mutu dan profesionalisme PNS. Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai yang diterapkan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak. Sedangkan manfaat yang diharapkan adalah dapat menambah pemahaman mengenai masalah pengembangan karir pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak dalam meningkatkan profesionalisme kinerja mereka dibidannya masing-masing. Analisa data yang dilakukan penulis dalam penelitian ini adalah menggunakan metode analisis kuantitatif dengan sampel sebanyak 27 orang dengan keseluruhan populasi sebanyak 27 orang dan penarikan sampel menggunakan metode sensus. Hasil analisis penelitian ini ditemukan bahwa pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak dalam meningkatkan mutu dan profesionalisme secara keseluruhan belum berjalan dengan baik, promosi dan mutasi pegawai kurang efektif, dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak sebesar 89,5% dipengaruhi oleh pendidikan dan latihan, promosi, dan mutasi, sedangkan sisanya 10,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	i
Abstrak.....	iv
Daftar Isi.....	v
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar.....	x
 BAB I Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian.....	12
1.4 Sistematika Penulisan.....	13
 BAB II Telaah Pustaka	
2.1 Pengertian Pengembangan Karir.....	15
2.2 Konsep Dasar Karir dan Perencanaan Karir.....	19
2.3 Langkah-langkah Pengembangan Karir.....	21
2.4 Tujuan Pengembangan Karir Pegawai.....	24

2.5 Manfaat Pengembangan Pegawai.....	26
2.6 Metode Pengembangan Karir Pegawai.....	27
2.7 Jalur Pengembangan Karir.....	36
2.8 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.....	39
2.9 Konsep Operasional.....	43
2.10 Teknik Pengukuran.....	48
2.11 Hipotesis.....	50
2.12 Variabel Penelitian.....	50

BAB III Metodologi Penelitian

3.1 Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	51
3.2 Jenis Dan Sumber Data.....	51
3.3 Populasi Dan Sampel.....	51
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.5 Analisis Data.....	53
3.6 Regresi Linear Berganda.....	58
3.7 Uji Hipotesis.....	59
3.8 Metode Pengukuran Variabel.....	59

BAB IV Gambaran Umum

4.1 Kondisi Geografis dan Monografi Kabupaten.....	61
4.2 Sejarah Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja BKD.....	65
4.3 Struktur Organisasi BKD Kabupaten Siak.....	66

BAB V Hasil Penelitian Dan Pembahasan

5.1 Deskripsi Variabel Penelitian.....	74
1. Variabel Pendidikan dan Latihan.....	74
2. Variabel Promosi.....	76
3. Variabel Mutasi.....	77
5.2 Analisis Pengembangan Karir.....	78
1. Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Pengembangan Karir.....	79
2. Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Pendidikan dan Latihan.....	81
3. Rekapitulasi tanggapan Responden Variabel Promosi.....	83
4. Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Mutasi.....	85
5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.....	86
1. Uji reliabilitas dan Validitas.....	86
2. Uji Normalis Data.....	89

3. Uji Asumsi Klasik.....	90
4. Analisis Regresi Linear Berganda.....	93
5. Uji Hipotesis.....	96

BAB VI PENUTUP

6.1. Kesimpulan.....	99
6.2 Saran.....	100

DAFTAR PUSTAKA.....	102
----------------------------	------------

Lampiran

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan suatu organisme. Sebagai lembaga atau organisasi, setiap organisasi harus terus menerus bertumbuh baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Pertumbuhan organisasi bukan saja dalam mempertahankan eksistensinya akan tetapi juga dalam mengembangkan dirinya secara baik dalam rangka pencapaian tujuan. Salah satu bentuk organisasi formal yakni organisasi perkantoran.

Dengan demikian kantor merupakan tempat diselenggarakannya kegiatan registrasi (pencatatan), komputasi (pengolahan), komunikasi dan informasi. Kegiatan tersebut ditujukan untuk menyediakan keterangan atau informasi yang lengkap dan akurat, memberikan pelayanan kepada para pengguna informasi secara optimal. Semua kegiatan bermuara untuk pencapaian tujuan yang tentunya tidak akan terlepas dari adanya dukungan personel kantor.

Pegawai merupakan faktor sentral yang menggerakkan dinamika organisasi. Sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi dinamis, apabila dikelola secara baik oleh pegawai yang memiliki kualitas kerja yang tinggi. Secara konkret individu pegawai yang berprestasi membawa keuntungan dan kemajuan organisasi, sedangkan pegawai yang tidak berprestasi merugikan organisasi. Oleh karena setiap organisasi harus menyadari eksistensinya dimasa depan sangat tergantung kepada prestasi pegawai. Tanpa dukungan pegawai yang memiliki kualitas kerja yang tinggi, organisasi mengalami kemunduran. Untuk

mencapai tujuan organisasi salah satu faktor yang sangat penting adalah prestasi kerja pegawai sebab dapat menjaga kelangsungan tujuan organisasi.

Salah satu upaya yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah melalui program pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan, promosi dan pemindahan pegawai.

Upaya ini pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Tingkat efektifitas ini ditentukan oleh kemampuan pegawai yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, kerjasama dalam tim, kemampuan pemecahan masalah dan berbagai kemampuan manajerial lainnya. Dari uraian di atas ditarik kesimpulan bahwa secara teori pengembangan pegawai akan berpengaruh positif terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai (Hasibuan 2000 : 69).

Berdasarkan hasil pengamatan diperoleh informasi bahwa di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak yang merupakan perangkat daerah mempunyai tugas membantu pejabat pembina dalam rangka kelancaran pelaksanaan manajemen pegawai negeri sipil/daerah Kabupaten Siak. Dalam rangka pembinaan terhadap pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak memberikan keleluasaan pada pegawai untuk mengembangkan potensi dirinya melalui program pengembangan pegawai untuk mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

Secara global permasalahan PNS dalam birokrasi pemerintah adalah berkenaan dengan SDM. SDM yang dimaksud adalah pegawai negeri sipil yang ditempatkan dan bekerja dilingkungan birokrasi, untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagaimana yang telah ditetapkan. Permasalahan yang terjadi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak yaitu para pegawai belum sepenuhnya menyadari tujuan dari pengembangan pegawai. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya pegawai yang memiliki kualitas pendidikan yang rendah dan kurang cocoknya jenis pekerjaan dengan keahlian yang dimiliki oleh pegawai serta kesalahan penempatan dan penyebaran pegawai pada setiap unit kerja yang kurang seimbang dan adanya pegawai yang tidak mengikuti program pengembangan pegawai yaitu melalui pendidikan dan latihan yang telah diberikan oleh kantor. Hal ini dapat menyebabkan menurunnya jumlah pegawai yang berprestasi.

Pengembangan pegawai yang dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak yaitu dengan memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengikuti pengembangan pegawai dengan cara mengirim ke instansi lain dan mendatangkan instruktur dari instansi pemerintahan lain. Pengembangan pegawai mengakibatkan timbulnya perubahan dalam kebiasaan dan cara bekerja pegawai, sikap, memperoleh pengetahuan dan keterampilan. Prestasi kerja yang meningkat berarti bahwa kualitas kerja pegawai mengalami peningkatan dengan kemampuan pegawai yang meningkat diharapkan pegawai dapat menyelesaikan masalah.

Pengembangan pegawai merupakan suatu usaha penting dalam suatu organisasi sebab dengan pengembangan pegawai itulah organisasi dapat maju dan

berkembang. Tujuan pengembangan pegawai adalah meningkatkan prestasi kerja pegawai. Dengan pengembangan pegawai diharapkan pegawai dapat memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pegawai serta memperbaiki sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Dilihat dari segi biaya, pengembangan pegawai memang membutuhkan biaya yang cukup besar akan tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi dibidang personalia. Pengembangan pegawai memberi tekanan pada peningkatan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.

Berhasil atau tidaknya suatu bidang usaha tidak terlepas dari peran serta karyawan atau pegawai yang ditunjuk untuk menjalankan pekerjaan itu sendiri. Apabila karyawan atau pegawai tersebut mempunyai keterampilan dan keahlian yang cukup memadai maka tingkat keberhasilannya akan lebih tinggi, apabila pegawai tersebut sesuai dengan karirnya. Agar dapat memperoleh sumber daya manusia atau pegawai yang berpotensi dan mempunyai keahlian, para manajer atau pimpinan harus mempunyai perhatian khusus terhadap peningkatan kinerja dari pegawai tersebut. Baik itu dengan melakukan pendidikan dan pelatihan maupun dengan melakukan diklat yang telah ditetapkan oleh pimpinan organisasi tersebut.

Sama halnya dengan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak, sebagai sebuah instansi pemerintahan yang mengolah data pegawai harus mempunyai keahlian yang cukup baik dalam memenuhi kewajibannya, maka sangat diperlukan peningkatan keterampilan dan keahlian bagi pegawai untuk menjalankan tugasnya dengan baik.

Untuk dapat melayani dan memenuhi kebutuhan pegawai tersebut sangat dibutuhkan pegawai atau petugas yang benar-benar menguasai bidangnya dan bertanggung jawab. Para manajer dan pimpinan dapat meningkatkan kualitas pegawainya dengan melakukan program pengembangan pegawainya dengan melakukan peningkatan pengetahuan dan keterampilannya, baik itu dengan melakukan pendidikan dan latihan.

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak dengan semakin berkembangnya jenis pelayanan dibidang administrasi yang akan diberikan kepada pegawai maka diperlukan pula tenaga pegawai yang potensial untuk dapat menduduki suatu jabatan yang handal, maka pegawai akan memerlukan keterampilan dan tanggung jawab yang besar.

Untuk mengetahui jumlah pegawai berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel L1 : Jumlah Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak Berdasarkan Jenjang Pendidikan Tahun 2010

NO	Tingkat Pendidikan	Tahun 2010	Persentase (%)
1	Sarjana (S1)	21	77,78%
2	Diploma III (D3)	2	7,40%
3	SMA	4	14,82%
	Jumlah	27	100%

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak 2010

**Tabel I.2 : Daftar Pegawai Menurut Keahlian Yang Dimiliki Pada Badan
Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak Tahun 2010**

No	Jabatan	Pendidikan Umum		Keahlian	
		Tingkat	Jurusan	Cocok	Tidak Cocok
1	Kepala Badan Kepegawaian Daerah	S1	Ilmu Politik	1	
2	Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah	S1	Ilmu Pemerintahan	1	
3	Kabid Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai	S1	Ilmu Politik	1	
4	Kabid Pengembangan Diklat Pegawai	S1	Ilmu Hukum		1
5	Kabid Mutasi	S1	Manajemen	1	
6	Kasubbag Umum	S1	Adm negara	1	
7	Kasubbid Pembinaan Pegawai	S1	Ilmu Politik	1	
8	Pj. Kasubbid Kepangkatan dan Jabatan	S1	Ilmu Pemerintahan	1	
9	Kasubbag Pengembangan	S1	Ilmu Pemerintahan	1	
10	Kasubbag Program dan Pelaporan	S1	Ilmu Kimia		1
11	Kasubbag Keuangan	S1	Ekonomi Akuntansi	1	
12	Pj. Kasubbid Pengadaan Penempatan dan Pensiun Pegawai	S1	Ekonomi	1	
13	Staf Bidang Diklat	S1	Ilmu Sosial	1	
14	Staf Bidang Diklat	S1	Manajemen Sumber Daya Perairan		1
15	Staf Bidang Diklat	S1	Pertanian		1
16	Staf Bidang Mutasi	S1	Manajemen Pembangunan		1
17	Staf Bidang Mutasi	S1	Manajemen Sumber Daya Aparatur	1	
18	Staf Bidang Diklat	S1	Ilmu Pemerintahan	1	
19	Staf Bidang Pembinaan	S1	Sistem Informasi	1	
20	Staf Bagian Umum	S1	Sistem Informasi	1	
21	Staf Bagian Keuangan	S1	Ilmu Ekonomi	1	
22	Staf Bidang Diklat	D3	Ilmu Komputer	1	
23	Bendahara Keuangan	D3	Ilmu Ekonomi	1	
24	Staf Bagian Umum	SMA	Fisika		1
25	Staf Bidang Mutasi	SMA	IPS		1
26	Staf Bidang Mutasi	SMA	IPS		1
27	Staf Bidang Diklat	SMA	IPS		1
JUMLAH				18	9

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak 2010

Berdasarkan pada tabel 1.2, maka dapat dilihat bahwa pendidikan yang dimiliki pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak sebagian masih ada yang kurang cocok antara jenis pekerjaan dengan keahlian yang dimiliki oleh pegawai, sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan kurang efektif.

Walaupun demikian, agar pekerjaan bisa diselesaikan dengan baik maka diperlukan program pengembangan pegawai yaitu melalui pendidikan dan latihan (diklat) agar pegawai bisa lebih menguasai pekerjaan dibidangnya masing-masing .

Tabel 1.3 : Daftar Penyebaran Pegawai Pada Tiap-tiap Unit Kerja Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak Tahun 2010

No	Unit	Gol. IV	Gol. III	Gol. II	Jumlah
1	Kepala Badan Kepegawaian Daerah	1	-	-	1
2	Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah	1	-	-	1
3	Kabid Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai	1	1	-	2
4	Kabid Pengembangan Diklat Pegawai	-	5	2	7
5	Kabid Mutasi	-	3	2	5
6	Kasubbag Umum	-	2	1	3
7	Kasubbid Pembinaan Pegawai	-	1	-	1
8	Pj. Kasubbid Kepangkatan dan Jabatan	-	1	-	1
9	Kasubbag Pengembangan	-	1	-	1
10	Kasubbag Program dan Pelaporan	-	1	-	1
11	Kasubbag Keuangan	-	2	1	3
12	Pj. Kasubbid Pengadaan Penempatan dan Pensiun Pegawai	-	1	-	1
	Jumlah	3	18	6	27

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak 2010

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut maka dapat dilihat bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak pada umumnya rata-rata mempunyai pendidikan yang cukup tinggi.

Walaupun demikian mengingat tingkat dan jenis pekerjaan dan tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pegawai dikantor ini cukup berat dan masih adanya pegawai yang mempunyai pendidikan yang cukup rendah, maka pelaksanaan pendidikan dan latihan bagi pegawainya tetap dibutuhkan agar pelaksanaan pekerjaan dan pelayanan yang diberikan berjalan dengan efektif sesuai dengan yang diharapkan dan yang telah digariskan oleh pimpinan.

Pada Tabel 1.3 juga terlihat bahwa penyebaran pegawai pada setiap unit kerja kurang seimbang. Dengan keadaan demikian setiap sub unit kerja mempunyai tugas yang cukup berat dan memerlukan keahlian dan pengetahuan yang sangat tinggi untuk dapat bekerja dan menyelesaikan segala pekerjaan pada bidang masing-masing.

Mengingat dari perkembangan kebutuhan-kebutuhan pelayanan dibidang pelayanan administrasi yang semakin berkembang pada saat ini sesuai dengan kebutuhan pegawai, maka program pendidikan dan latihan ini perlu direncanakan dengan tepat dan perlu secara berkelanjutan.

Adapun jenis-jenis Diklat menurut PP. RI No. 101 Pasal 4 Th. 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Jabatan PNS dijelaskan yaitu :

a. Jenis Diklat terdiri dari :

1. Diklat Prajabatan, merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS.

2. Diklat dalam jabatan (Pasal 4)

b. Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian, dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat (Pasal 7).

Diklat Prajabatan terdiri dari :

1. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I

2. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II

3. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III (Pasal 5).

c. Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat Dalam Jabatan terdiri dari :

1. Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

Menurut PP. RI No. 101 Pasal 4 Th. 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Jabatan PNS dijelaskan bahwa

1. CPNS wajib diikutsertakan dalam Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 tahun setelah pegangkatannya sebagai CPNS
2. CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat Prajabatan untuk diangkat sebagai PNS (Pasal 6)

Dari Tabel 1.4 ini terlihat bahwa dalam meningkatkan kebutuhan akan keahlian pegawai dan pengembangan diri untuk meningkatkan karir pegawai, maka pihak pimpinan kantor sudah melakukan program Pendidikan dan Pelatihan. Tetapi masih ada juga pegawai yang tidak mengikuti program pendidikan dan latihan karena merupakan Peraturan Pemerintah yaitu CPNS hanya diikutsertakan dalam Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 tahun setelah pegangkatannya sebagai CPNS (Pasal 6). Sedangkan yang tidak mengikuti Diklat tersebut adalah CPNS yang masa kerjanya belum mencapai 1 tahun setelah pegangkatannya sebagai CPNS.

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis dapatkan, bahwa PNS yang tidak mengikuti Diklat tersebut adalah pegawai yang keseluruhan merupakan dari golongan III dan rata-rata memiliki masa kerja yang belum mencapai 1 tahun. Hal ini harus dikaji ulang karena adanya PNS yang tidak diikutsertakan dalam Diklat. Logikanya adalah seharusnya semua PNS diikutsertakan dalam mengikuti Diklat untuk menambah keilmuan dan wawasannya dalam menjalankan tugasnya sebagai Aparatur Negara.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul : **"ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN SIAK"**.

1.2 Perumusan Masalah

Dalam uraian Pada latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka perumusan masalahnya adalah : **"Faktor-faktor apa yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak ?"**.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan

- a. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai yang diterapkan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak.

2. Manfaat

- a. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak dalam menerapkan kebijakan tentang pengembangan karir pegawai.
- b. Dapat menambah pemahaman mengenai masalah pengembangan karir pegawai bagi pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak.
- c. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut.

1.4 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Pada Bab ini diuraikan mengenai landasan teori yang berhubungan dengan pengertian pengembangan pegawai, sifat pengembangan pegawai, proses pengembangan pegawai, faktor yang mempengaruhi pengembangan pegawai dan hipotesa.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam Bab ini diuraikan mengenai lokasi penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sample, teknik pengumpulan data, serta analisa data.

BAB IV GAMBARAN UMUM

Dalam Bab ini dikemukakan tentang Sejarah Singkat Pendirian Kantor, Struktur Kantor dan Aktivitas Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan bab yang membahas tentang hasil penelitian dan pembahasan masalah, yang terdiri dari analisa-analisa tentang pengembangan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak

BAB VI PENUTUP

Pada Bab ini dijelaskan mengenai kesimpulan penelitian dan saran-saran yang diambil berdasarkan uraian bab-bab sebelumnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir menurut UU No. 43 Tahun 1999 Pasal 12 (ayat2) yaitu dalam rangka untuk meningkatkan mutu dan keterampilan serta memupuk kegairahan bekerja, maka perlu dilaksanakan pembinaan PNS dengan sebaik-baiknya atas dasar sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Dengan demikian akan diperoleh penilaian yang objektif terhadap kompetensi PNS.

Untuk dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, maka sistem pembinaan karir yang harus dilaksanakan adalah sistem pembinaan tertutup dalam arti negara. Dengan sistem karir tertutup dalam arti negara, maka dimungkinkan perpindahan PNS dari departemen/lembaga/provinsi/kabupaten/kota yang lain atau sebaliknya, terutama untuk menduduki jabatan-jabatan yang bersifat manajerial.

Menurut A.A.Anwar Prabu Mangkunegara (2004:44) Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisis dimana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009:168) Karir seseorang merupakan hasil dari pengembangan diri orang tersebut dalam suatu organisasi. Banyak orang berpendapat bahwa karir seseorang adalah "garis tangan" atau nasib, oleh sebab itu tidak perlu orang merencanakan kariernya. Kata orang barat Karier adalah "*a matter of luck atau good will*". Pendapat tersebut memang kadang-kadang ada benarnya, meskipun tidak sepenuhnya benar. Banyak orang yang sejak muda telah mempunyai cita-cita, dan telah merencanakan kariernya sedini mungkin, namun karir yang diimpikan tersebut tidak pernah tercapai. Sebaliknya banyak orang pula

tidak pernah memimpikan suatu jabatan atau karier tertentu, tetapi tiba-tiba memperoleh jabatan tersebut. Apabila karier itu suatu garis tangan atau nasib, maka dengan sendirinya tidak perlu adanya perencanaan karier.

Dari Segi Pengembangan organisasi, perencanaan karier sangat diperlukan, agar pengembangan organisasi kedepan sejalan dengan pengembangan kemampuan bagi para karyawan yang akan menduduki jabatan organisasi yang telah berkembang tersebut. Apabila tidak dibarengi dengan pengembangan karier para karyawannya, maka pengembangan organisasi tersebut *stagnan* (mandeg) karena tidak ada orang yang mampu menangani tugas-tugas organisasi sesuai dengan perkembangannya. Secara umum pentingnya pengembangan karier antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kesadaran perlunya klasifikasi tugas atau pekerjaan.
- b. Merupakan masukan untuk perencanaan program pengembangan organisasi.
- c. Membantu karyawan menyusun strategi pengembangan.
- d. Selektif untuk mengikuti program-program pengembangan.
- e. Mempermudah pemanfaatan potensi karyawan.
- f. Mempermudah meningkatkan motivasi kerja pegawai.
- g. Mempermudah proses promosi karyawan.
- h. Mempermudah peningkatan kepuasan kerja.
- i. Mengurangi *turn over* dan meningkatkan loyalitas pegawai.

(Soekidjo Notoatmodjo, 2009:169)

Melihat pentingnya perencanaan pengembangan karier seperti tersebut, maka sebuah organisasi atau institusi kerja perlu menyediakan konselor atau karier

bagi karyawan (*career counselor*). Perencanaan pengembangan karier dalam sebuah organisasi memang tanggung jawab dari organisasi. Namun demikian, masing-masing individu juga perlu melakukan perencanaan pengembangan karir, melalui pengembangan diri masing-masing individu. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan karier, antara lain sebagai berikut :

a. Kinerja

Kinerja karyawan yang hanya rata-rata atau dibawah rata-rata pada umumnya tidak menjadi perhatian bagi para pimpinan organisasi. Oleh sebab itu, pengembangan karier selalu dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan organisasi. Apabila karyawan mempunyai kinerja baik maka ia mempunyai kesempatan untuk pengembangan kariernya.

b. Loyalitas

Loyalitas atau integritas yang tinggi seorang karyawan dari organisasi kerja manapun akan menjadi acuan pimpinan dalam mengembangkan kariernya. Sebaliknya karyawan yang loyalitasnya rendah, tidak mempunyai integritas terhadap organisasi, kariernya pasti akan terhambat.

c. Dikenal

Karyawan organisasi yang kinerjanya baik, yang loyalitasnya tinggi terhadap organisasi, sudah barang tentu akan lebih dikenal oleh atasan. Oleh karena karyawan tersebut banyak dikenal orang, terutama oleh para pimpinan. Faktor ini akan mempengaruhi pengembangan karier pegawai karyawan yang bersangkutan.

d. Bawahan

Dalam pengembangan karier seorang karyawan, peran bawahannya juga ikut menentukan. Oleh sebab itu, pimpinan organisasi harus pandai untuk memanfaatkan bawahannya, terutama bawahan yang mempunyai keterampilan tertentu. Sesungguhnya keberhasilan seorang pimpinan adalah ditentukan oleh bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

e. Kesempatan pengembangan

Selain hal-hal tersebut, karyawan juga harus pandai memanfaatkan waktu untuk mengembangkan diri, misalnya mengikuti pendidikan dan pelatihan-pelatihan, mengikuti kursus-kursus keterampilan, mengikuti seminar-seminar yang terkait dengan pekerjaan atau tugasnya, dan sebagainya. (Soekidjo Notoatmodjo, 2009:169)

Menurut James L. Gibson dan John M. Ivancevich (1985:205) karir adalah urutan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang menciptakan sikap dan perilaku tertentu pada diri seseorang.

Menurut Edwin B. Flippo (1998:271) karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang. Karir disadari secara individual, dan dibatasi secara sosial; manusia tidak hanya meniti atau mencetak karir dari pengalaman-pengalaman khusus mereka, tetapi kesempatan-kesempatan karir yang diberikan dalam masyarakat juga mempengaruhi dan "membentuk" manusia.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2004:77) Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut G.R Terry dan L.W Rue (2008:224), Mengembangkan para pegawai adalah suatu yang pokok; ia adalah tiang dasar dari manajemen yang baik. Usaha-usaha terencana diperlukan untuk perkembangan. Kegergantungan dari perkembangan dengan asosiasi informal adalah lambat dan seringkali tidak efektif. Pegawai yang cakap merupakan kekayaan organisasi yang paling besar.

Menurut Hastho Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto, para pakar lebih senang mendefinisikan karir sebagai perjalanan pekerjaan seorang pegawai di dalam organisasi. Perjalanan ini dimulai sejak ia diterima sebagai pegawai baru dan berakhir pada saat ia tidak bekerja lagi dalam organisasi tersebut (www.gongle.com).

Sedangkan pengertian pengembangan karir itu sendiri adalah proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Pengembangan karir pegawai bisa dilakukan melalui dua jalur, yakni melalui pendidikan dan latihan (diklat) dan melalui non diklat. Contoh pengembangan karir melalui diklat misalnya menyekolahkan pegawai, memberi pelatihan. Sementara contoh pengembangan karir melalui non diklat seperti memberi penghargaan kepada pegawai berprestasi, mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

2.2 Konsep Dasar Karir dan Perencanaan Karir

Konsep karir adalah konsep yang netral (tidak berkonotasi positif atau negatif). Karena itu karir ada yang baik dan ada pula karir yang buruk. Perencanaan karir seseorang dapat berjalan baik atau buruk sebenarnya ditentukan juga oleh peran dan dukungan dari departemen sumber daya manusia dan manajemen personalia.

Menurut Handoko (2000:127), beberapa tugas seorang manajer personalia adalah sebagai berikut :

- a. Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan.
- b. Menurunkan perputaran karyawan.
- c. Mengungkap potensi karyawan
- d. Mendukung pertumbuhan karyawan

- e. Mengurangi penimbunan karyawan walaupun mereka berpotensi tinggi.
- f. Memuaskan kebutuhan karyawan
- g. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

Perencanaan karir adalah perencanaan yang dilakukan baik oleh individu pegawai maupun oleh organisasi berkenaan dengan karir pegawai, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu.

Sementara itu, beberapa konsep dasar perencanaan karir menurut Umar adalah sebagai berikut :

- a. Karir sebagai suatu urutan promosi atau transfer ke jabatan yang lebih besar tanggung jawabnya atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik selama kehidupan kerja seseorang.
- b. Karir sebagai petunjuk pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas (membentuk satu jalur karir).
- c. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Dalam perencanaan karir ada lima syarat utama yang harus dipenuhi agar proses perencanaan tersebut dapat berjalan dengan baik. Kelima syarat tersebut adalah :

- a. Dialog

Dalam hal ini pegawai perlu diajak dialog untuk merencanakan karirnya.

b. Bimbingan

Organisasi harus memberikan bimbingan kepada pegawainya agar bisa meniti karir dengan baik, karena tidak semua pegawai memahami jalur karir.

c. Keterlibatan Individual

Dalam perencanaan karir harus melibatkan individu pegawai, mereka hendaknya diberi kesempatan untuk berbicara dan memberi masukan. Hal ini sama dengan syarat pertama yakni dialog.

d. Umpan Balik

Proses pemberian umpan balik akan terjadi jika ada dialog.

e. Mekanisme perencanaan karir

Yang dimaksud umpan balik di sini adalah tata cara atau prosedur yang ditetapkan agar proses perencanaan karir dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

2.3 Langkah-Langkah Pengembangan Karir

Soekidjo Notoatmodjo (2009:173) Pengembangan karir harus dimulai dari dalam diri karyawan itu sendiri. Sedangkan institusi atau organisasi tempat kerja hanya berkewajiban untuk memfasilitasi pengembangan karir bagi setiap karyawannya. Oleh sebab itu setiap karyawan harus merencanakan sendiri terhadap pengembangan karirnya masing-masing. Langkah-langkah merencanakan pengembangan karir ini, antara lain sebagai berikut :

a. Mawas Diri

Untuk memulai pengembangan karir harus berangkat dari diri orang bersangkutan. Karena pengembangan karir sebenarnya merupakan pengembangan diri bagi setiap karyawan. Untuk itu ia harus mawas diri, menilai diri sendiri, siapa ia sebenarnya, pendidikannya, kemampuannya, kelemahannya dan kekuatan dirinya dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya. Setelah diketahui, siapa sebenarnya dirinya ini, kemudian dikaitkan dengan kesempatan-kesempatan, jabatan-jabatan yang tersedia dalam organisasi atau institusi tempat kerjanya.

b. Menetapkan Tujuan

Apabila ia atau karyawan merasa bahwa kemampuan dan keterampilannya sudah sesuai dengan kesempatan yang tersedia di institusi tempat kerja sekarang, maka ia harus menetapkan tujuan pengembangan karirnya. Dari sini karyawan yang bersangkutan telah menentukan jenis karir yang akan dikembangkan. Untuk itu maka ia mulai menekuni tugas dan kewajibannya, dan sudah tidak terpikirkan lagi untuk mencari kesempatan pindah ke institusi kerja yang lain, kecuali dalam keadaan darurat misalnya perusahaan atau institusinya melakukan pemutusan hubungan kerja, atau tawaran dari luar yang sangat menggiurkan.

c. Menyiapkan upaya mencapai tujuan

Setelah ia atau karyawan tersebut menentukan kearah mana karir tersebut dikembangkan, maka langkah selanjutnya adalah menyiapkan dirinya

untuk mencapai tujuan tersebut. Penyiapan dilakukan antara lain dengan menambah kemampuan atau keterampilan melalui pendidikan atau pelatihan-pelatihan. Dewasa ini banyak tawaran dari berbagai lembaga pendidikan tinggi dalam bentuk pendidikan S1 atau S2 bahkan S3 ekstensi, yang dibuka pada sore atau malam hari atau pada hari Sabtu dan Minggu. Disamping itu program-program pendidikan non formal antara lain kursus-kursus, pelatihan-pelatihan, seminar, dan sebagainya banyak ditawarkan bagi mereka yang ingin menambah kemampuan atau keterampilan dalam keterampilan dalam rangka pengembangan karir para karyawan atau tenaga kerja.

d. Melaksanakan pengembangan karir

Pelaksanaan pengembangan karir seorang karyawan ditentukan oleh dua faktor, yakni faktor individu karyawan sendiri yang telah mempunyai kemampuan yang di butuhkan oleh institusi dan kesempatan yang di sediakan oleh institusi tempat kerja yang bersangkutan. Adanya karyawan yang mempunyai kemampuan tertentu, tetapi tidak ada kesempatan atau lowongan untuk mengisi karyawan yang mempunyai kemampuan khusus tersebut, maka tidak akan terjadi pengembangan karyawan. Sebaliknya, kesempatan tersedia di organisasi atau institusi, tetapi tidak ada karyawan yang mempunyai kemampuan yang cocok, maka perkembangan karier bagi karyawan institusi tersebut tidak terjadi. Apabila dalam kondisi semacam ini maka kesempatan akan di berikan pada orang lain luar institusi yang bersangkutan.

Menurut G.R Terry dan L.W Rue (2008:225) Ciri-ciri tertentu dari usaha pengembangan pegawai memerlukan pembahasan. Dalamnya termasuk :

1. Dukungan manajemen puncak
Ini haruslah dibuktikan dengan kuat dengan mengadakan sumber-sumber dan fasilitas-fasilitas dan menetapkan tujuan-tujuan yang realistis.
2. Yang dilatih berkembang sendiri
Usaha-usaha terencana untuk mengembangkan haruslah mencakup kemungkinan bagi yang dilatih untuk mengikuti pengembangan sendiri. Agar berhasil, dorongan untuk memperoleh kecakapan-kecakapan yang diperlukan haruslah kuat dalam diri orang yang dilatih.
3. Penggunaan peta organisasi, buku petunjuk dan uraian pekerjaan
Media-media ini memberikan latar belakang informasi dasar yang terperinci, terhadap mana syarat-syarat pengembangan dapat dipastikan. Dengan menggunakannya, hubungan-hubungan yang ada, susunan pekerjaan-pekerjaan dan apa yang diperkirakan perlu untuk pelaksanaan pekerjaan yang memuaskan, dapat dirakit dalam bentuk yang dapat dipakai.

Menurut Manahan P. Tamoubolon (2004:132) Langkah-Langkah Pengembangan Karir, bahwa dalam karirnya orang melewati berbagai langkah-langkah yang berbeda-beda tetapi saling berkaitan. Versi yang paling sederhana meliputi empat langkah, yaitu:

1. Tahap prakerja (study)
2. Tahap kerja penulaaan (moving in some and the other company)
3. Tahap kerja yang mantap (established employee in company)
4. Tahap pensiun (pension)

2.4 Tujuan Pengembangan Karir Pegawai

Menurut A.A.Anwar Prabu Mangkunegara (2004:77) Tujuan pengembangan karir yaitu :

- a Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
- b Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Pegawai
Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- c Membantu Pegawai Menyadari Kemampuan Potensi Mereka
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d Memperkuat hubungan antara Pegawai dan Perusahaan
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

- e **Membuktikan Tanggung Jawab Sosial**
Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- f **Membantu memperkuat Pelaksanaan program-program perusahaan**
Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- g **Mengurangi Turnover dan Biaya Kepegawaian**
Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h **Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial**
Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- i **Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Pegawai**
Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
- j **Menggiatkan Suatu Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang panjang.**
Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Heldjrachman, Suad Husnan(1991: 74) mengemukakan bahwa tujuan dari pengembangan pegawai adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektifitas kerja tersebut dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pegawai maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya

Sedangkan Manulang mengemukakan bahwa tujuan pengembangan pegawai adalah untuk menambah pengetahuan, menambah keterampilan dan merubah sikap.

Selanjutnya menurut Dale Yoder, Alfred Lateiner dan Joseph Triffin, tujuan pengembangan pegawai pada umumnya adalah:

1. Supaya pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan lebih efisien.

Dengan diadakannya suatu pengembangan yang disusun secara cermat dan didasarkan pada metode yang berpedoman pada keterampilan

yang dibutuhkan diharapkan pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih efisien.

2. Supaya pengawasan lebih sedikit terhadap pegawai.

Dengan pengembangan pegawai yang berpedoman pada keterampilan diharapkan menghasilkan pegawai yang cakap dan keterampilan akan dapat bekerja lebih efektif dan efisien yang mana akan berdampak pada berkurangnya pengawasan yang dilakukan oleh atasan.

3. Supaya pegawai lebih cepat berkembang.

Dengan adanya pengembangan pegawai, salah satu harapan adalah hasil kerja yang lebih baik dan prestasi pegawai yang meningkat maka adanya daya saing akan makin besar. Dengan demikian tujuan organisasi tercapai.

4. Menstabilisasikan pegawai.

2.5 Manfaat Pengembangan Pegawai

Menurut (S.P Hasibuan, 2003 : 70-72) Manfaat pengembangan pegawai dapat dilihat dari dua segi, yaitu dari segi pegawai atau individu dan dari segi organisasi. Dari segi pegawai atau individu, pengembangan pegawai dapat memberi manfaat dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Menambah pengetahuan, terutama penemuan-penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan.
2. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lama.

3. Merubah sikap.
4. Memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.

Sedangkan dari segi organisasi, pengembangan pegawai dapat memberikan manfaat dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Menaikkan produktivitas pegawai.
2. Menurunkan biaya.
3. Mengurangi turnover pegawai.
4. Memungkinkan untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar, karena direalisirnya ketiga faedah tersebut lebih dahulu.
5. Memperbaiki image kepada organisasi, sebagai suatu oragnisasi yang progresif sehingga bisa menarik calon-calon pegawai yang terbaik untuk mengisi lowongan-lowongan organisasi.

2.6 Metode Pengembangan Karir Pegawai

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009:76) Pengembangan pegawai dapat diartikan sebagai upaya mempersiapkan pegawai (sumber daya manusia) agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan dan perubahan suatu organisasi, instansi atau departemen. Oleh sebab itu kegiatan pengembangan pegawai itu dirancang untuk memperoleh pegawai-pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu organisasi atau instansi dalam geraknya kemasa depan.

Pengembangan pegawai adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan secara teoritis, teknis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan, promosi dan pemindahan pegawai. Kegiatan organisasi atau manajemen yang ditujukan untuk melaksanakan program pengembangan pegawai dapat dilaksanakan melalui tiga

cara, melalui pendidikan dan pelatihan, melalui promosi, melalui pemindahan pegawai.

1. Melalui Pendidikan dan Latihan

a. Pengertian Pendidikan

Pendidikan yaitu kegiatan-kegiatan pendidikan/pelatihan yang bersifat promosi dan pengembangan karier bagi pegawai. Oleh sebab itu fokus pada pendidikan pegawai ini adalah pengembangan kemampuan individual pegawai.

Pendidikan yaitu suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi. Suprihanto J. (www.google.com)

b. Pengertian Pelatihan

Menurut Michael J. Jucius dalam Moenir mendefinisikan latihan sebagai suatu proses peningkatan sikap, kemampuan dan kecakapan dari para pegawai untuk menyelenggarakan pekerjaan khusus. (Moenir 1992: 162).

Latihan menurut Edwin B. Flippo dalam Moekijat adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan, kecakapan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. (Moekijat 1991: 3).

2. Melalui Promosi

Menurut Marihot Manullang (2006:153), Promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Pemberian promosi kepada seorang pegawai, berarti bahwa pegawai tersebut naik keposisi yang lebih tinggi dalam suatu struktur organisasi suatu badan usaha. Promosi tidak selalu diikuti oleh kenaikan gaji, gaji itu bisa tetap, tetapi pada umumnya bertambah

besarnya kekuasaan dan tanggung jawab seseorang bertambah juga balas jasa dalam bentuk uang yang diterimanya. Akhirnya promosi direalisasikan pula untuk dapat memajukan pegawai.

3. Melalui Pemindahan Pegawai

Pemindahan atau mutasi adalah kegiatan dari pimpinan organisasi untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang dianggap setingkat atau sejajar. (Nitisemito, A 1991: 116). Pemindahan adalah perpindahan dari tempat yang satu ke tempat yang kerja lain tanpa disertai perubahan kelas pekerjaan atau tidak disyaratkan kualifikasi kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari sekarang. (Moenir A.S 1992: 180).

Pemindahan pada umumnya dimaksudkan menempatkan pegawai pada tempat yang setepatnya, agar si pegawai yang bersangkutan mendapatkan kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat memberikan prestasi yang sebesar-besarnya. Manoppa membedakan dua sebab, terjadinya pemindahan :

1. Pemindahan karena keinginan pegawai pada umumnya hanya pemindahan kepada jabatan yang sama saja. Sama dalam arti kekuasaan dan tanggung jawabnya ataupun tingkatan upahnya.
2. Pemindahan pegawai karena keinginan perusahaan dapat terjadi karena beberapa sebab, yaitu :
 - a. Kebutuhan untuk menyesuaikan sementara, misalnya karena seseorang tidak masuk kerja
 - b. Mengatasi keadaan darurat karena fluktuasi volume pekerjaan
 - c. Kebutuhan latihan, misalnya rotasi jabatan dan
 - d. Kebutuhan ploege pekerjaan.

Perbedaan antara promosi, mutasi, dan penurunan jabatan (demosi) yaitu :

1. Promosi adalah Penaikan jabatan dengan cara memindahkan karyawan keposisi yang lebih tinggi.
2. Mutasi adalah Pemindahan dan pengembangan agar karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya
3. Demosi adalah suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.(Bambang Wahyudi, 2002:79).

Menurut Marihot Manullang (2006:74), Sebelum latihan atau pendidikan dilaksanakan maka terlebih dahulu dibuat perencanaan. Perencanaan latihan atau pendidikan, meliputi penetapan :

- a. Tujuan latihan
- b. Tanggung jawab terhadap latihan
- c. Subyek atau materi latihan
- d. Lama serta jadwal latihan
- e. Lokasi dan tempat latihan
- f. Jumlah dan kualifikasi peserta latihan
- g. Instruktur
- h. Teknik latihan
- i. Metode penilaian latihan

Menurut Andrew E. Sikula (1981:243) yang diuraikan oleh A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, ada dua metode pengembangan karir pegawai, yaitu :

- 1). Metode Pelatihan, terdiri atas :
 - a. *On The Job*, Prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari jobnya dengan mengamati perilaku pekerja lain yang sedang bekerja. Aspek-aspek lain dari *On the job training* adalah lebih formal dalam format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan training baru memperhatikannya.

- b. *Vestibule atau Balai*, suatu *vestibule* adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu *job*. Metode *vestibule* merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan macam pekerjaan yang sama dalam waktu yang sama.
- c. *Metode Demonstrasi dan Contoh*, Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode demonstrasi biasanya dikombinasikan dengan alat Bantu belajar seperti gambar-gambar, teks materi, ceramah, diskusi.
- d. *Simulasi*, yaitu suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap, sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode simulasi yang populer adalah permainan (*business games*).
- e. *Apprenticeship*, adalah suatu cara mengembangkan keterampilan (*skill*) perajin atau pertukangan. Metode ini didasarkan pula pada *on the job training* dengan memberikan petunjuk-petunjuk cara mengerjakannya. Metode ini tidak mempunyai standar format. Pegawai peserta mendapatkan bimbingan umum dan mereka langsung dapat mengerjakan pekerjaannya.
- f. *Metode Ruang Kelas*, merupakan metode *training* yang dilakukan didalam kelas, walaupun dapat pula dilakukan diarea pekerjaan. Aspek-aspek tertentu dari semua pekerjaan lebih mudah dipelajari dalam ruangan kelas daripada *on the job*. Metode ruang kelas adalah kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran, dan pengajaran berprogram.

2). Metode Pengembangan terdiri atas :

- a. *Metode Pelatihan*, Beberapa metode pelatihan dapat digunakan pula untuk metode pengembangan. Hal ini karena beberapa pegawai adalah manajer, dan semua manajer adalah pegawai. Metode pelatihan yang sering digunakan adalah simulasi, metode konferensi, studi kasus, dan bermain peran.
- b. *Understudies*, adalah mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan tertentu. Peserta pengembangan tersebut, pada masa yang akan datang akan menerima tugas dan bertanggung jawab pada posisi jabatannya. Konsep ini *Understudies* merupakan suatu teknik perencanaan pegawai yang berkualifikasi untuk mengisi jabatan manajer.
- c. *Job Rotasi dan Kemajuan Berencana*, melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan kepekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari satu penempatan kepada penempatan lainnya direncanakan atas dasar tujuan belajar. Keuntungan *job rotasi* antara lain pegawai peserta mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerja sama antara pegawai, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi pegawai.
- d. *Coaching-Counseling*, *coaching* adalah suatu prosedur pengajaran pengetahuan dan keterampilan-keterampilan kepada pegawai bawahan.

Peranan *job coach* adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. Counseling merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat menerima diri, memahami diri dan merealisasikan diri sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut James L. Gibson dan John M. Ivancevich (1997:103) program pelatihan dan pengembangan meliputi banyak kegiatan yang menginformasikan pegawai tentang kebijakan dan prosedur, mendidik mereka dalam keahlian pekerjaan, dan mengembangkan mereka untuk kemajuan pada masa yang akan datang. Pegawai dapat memperoleh pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk menjadi manajer yang berhasil melalui dua cara. Pertama, melalui program pengembangan resmi (*formal*); kedua, melalui pengembangan dalam tugas (*on the job*). Pengembangan dalam tugas meliputi program-program berikut ini :

1. Program Magang (*Understudy Program*): Seseorang bekerja sebagai bawahan pada seorang majikan sehingga pada akhirnya ia dapat menerima tanggung jawab dan tugas penuh pekerjaan majikan itu.
2. Putaran Kerja (*Job Rotation*): Manajer dipindahkan dari satu pekerjaan kepekerjaan lain berdasarkan suatu sistem. Penunjukkan pada setiap pekerjaan biasanya berakhir sekitar enam bulan.
3. Pelatihan (*Coaching*): Seorang penyelia mengajar pengetahuan dan keahlian kerja pada seorang bawahan. Penyelia mengintruksi, mengarahkan, melatih, dan mengevaluasi bawahan.

Golstein dan Bukton (1982) mengemukakan ada tiga analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu :

a. *Analisis Organisasi*

Menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan realita, Wexley dan Latham (1981) mengemukakan bahwa dalam menganalisis organisasi perlu memperhatikan pertanyaan "*where is training and development needed and where is it likely to be succesful within an organization ?*" Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan survey mengenai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Disamping itu pula, dapat menggunakan turnover, absensi, kartum pelatihan, daftar kemajuan pegawai, dan data perencanaan pegawai.

b. *Analisis Job dan Tugas*

Analisis job dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program job-training. Sebagaimana program training dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, skill, dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

c. *Analisis Pegawai*

Analisis pegawai difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan *training* pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.

1. *Kebutuhan Individu dari Pelatihan*

Analisis kebutuhan individu dari pelatihan dapat dilakukan dengan cara observasi oleh supervisor, evaluasi keterampilan, kartu kontrol kualitas, dan tes keterampilan pegawai.

2. Kebutuhan Kelompok dari Pelatihan

Kebutuhan kelompok dari pelatihan dapat diprediksi dengan pertimbangan informal dan observasi oleh supervisor maupun manajer.

Adapun alasan lain dari kebutuhan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut :

a. Adanya Pegawai Baru

Pegawai-pegawai baru sangat memerlukan pelatihan orientasi. Mereka perlu memahami tujuan, aturan-aturan dan pedoman kerja yang ada pada organisasi perusahaan.

b. Adanya Penemuan-penemuan Baru

Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak ditemukan peralatan-peralatan baru yang lebih canggih daripada peralatan kantor yang digunakan sebelumnya. Pegawai-pegawai yang akan menggunakan peralatan baru tersebut perlu mendapatkan pelatihan agar dapat menggunakannya dengan sebaik-baiknya.

Adapun cara menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan sebagai berikut :

- a. Analisis jabatan, dengan dibuatnya standar-standar pelaksanaan kerja untuk setiap jabatan dapat ditentukan kebutuhan pelatihan maupun pengembangan.
- b. Tes psikologis, dipergunakan untuk menentukan peserta pelatihan maupun pengembangan yang memenuhi persyaratan kualifikasi yang telah ditentukan. Tes psikologis mempunyai validitas tinggi dalam memprediksi kemampuan pegawai yang akan menjadi peserta pelatihan ataupun pengembangan.

- c. Penyelidikan moral, dapat dipergunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan maupun pengembangan. Misalnya mengukur sikap moral peserta sebelum dan sesudah pelatihan ataupun pengembangan.
- d. Analisis kegiatan, dipergunakan untuk menentukan kesesuaian antara bidang pekerjaan peserta dengan jenis pelatihan maupun pengembangan.

Menurut Proctor dan Thorton yang diuraikan oleh Manullang (2006:68) tentang manfaat nyata dari latihan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan rasa puas pegawai
- b. Pengurangan pemborosan
- c. Mengurangi ketidak hadiran dan turn over pegawai
- d. Memperbaiki metode dan sistem kerja
- e. Meningkatkan tingkat penghasilan
- f. Mengurangi biaya-biaya lembur
- g. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin
- h. Mengurangi keluhan-keluhan pegawai
- i. Mengurangi kecelakaan
- j. Memperbaiki komunikasi
- k. Meningkatkan pengetahuan serbaguna pegawai
- l. Memperbaiki moral pegawai
- m. Menimbulkan kerjasama yang lebih baik.

2.7 Jalur Pengembangan Karir

Untuk mencapai karir yang diinginkan, ada cara dan jalur tersendiri yang harus anda lalui. Apalagi perusahaan-perusahaan bonafid selalu menciptakan jenjang karir yang sesuai dengan kapasitas dan kualitas karyawan itu sendiri. Dan karyawan harus melewati jalur tersebut untuk mencapai jenjang karir tertentu. Jalur-jalur pengembangan karir tersebut adalah:

- a. *Enrichment*, yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas atau *assignment* secara khusus. Hal ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karir.

- b. *Lateral*, yaitu pengembangan karir ke arah samping. Maksudnya pekerjaan lain mungkin lebih cocok dengan ketrampilan seorang karyawan dan bisa memberikan pengalaman yang lebih luas. Jika anda merasa karir anda mentok, cobalah tantangan baru. Mungkin tantangan baru itu akan memberikan kepuasan yang lebih besar.
- c. *Vertical*, pengembangan karir ke arah atas. Anda bisa mengembangkan karir ke posisi dengan tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus atau keahlian khusus yang baru.
- d. *Relocation*, yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan perkembangan dan peningkatan harapan karyawan, tetapi tetap pada pekerjaan dan bidang yang sama.
- e. *Exploration*, yaitu pengembangan karir ke arah yang lebih luas kepada pilihan karir di dalam unit organisasi maupun di luar unit organisasi. Ini berguna untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga anda dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karir yang akan dipilih.
- f. *Realignment*, yaitu pergerakan ke arah bawah yang mungkin dapat merefleksikan suatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi risiko, tanggung jawab, dan stres. Cara ini dapat menempatkan posisi karyawan ke arah yang lebih tepat sekaligus memberi kesempatan atau peluang yang baru.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009:177), karir seseorang dibangun atau dikembangkan sesuai dengan pribadi karyawan masing-masing. Setiap orang atau karyawan mempunyai model atau "style" yang berbeda dengan orang lain. Oleh sebab itu sulit untuk diambil suatu model atau tipe pengembangan karir tersebut. Namun demikian, beberapa ahli antara lain Panggabean, Mutiara (2002) mencoba mengelompokkan pengembangan karir ini kedalam tiga tipe jalur, yakni :

a. Jalur Karir Tradisional

Pengembangan karir melalui jalur tradisional ini dalam bentuk linier. Artinya pengembangan karir dari jenjang satu ke jenjang yang lain yang lebih tinggi mengikuti garis lurus yang menanjak. Jarak antara jenjang karir yang satu ke jenjang karir yang satu ke jenjang karir yang lain yang lebih tinggi biasanya sama dalam arti lamanya (waktu) dan persyaratan kuantitatifnya.

b. Jalur Karir Jaringan

Pengembangan karir melalui jalur jaringan ini bersifat "zig-zag", tidak bersifat linier vertikal, tetapi bersifat horizontal dan vertikal. Artinya pengembangan karir karyawan dari awal sampai karir tertinggi tidak harus mengikuti satu garis lurus keatas (vertikal). Pengembangan karir bisa dimulai dari garis awal yang tidak sama dengan garis pengembangan karir diatas.

c. Jalur Karir Dual

Pengembangan karir melalui jalur dual ini adalah pengembangan karir karyawan melalui kombinasi 2 jalur tersebut. Disatu saat karyawan ini dipromosikan melalui jalur tradisional, tetapi disaat yang lain karyawan tersebut dipromosikan menggunakan atau melalui jalur jaringan.

2.8 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Martoyo (1999:78) Pengembangan karir seseorang sangat penting bagi kemajuan karir dan pekerjaannya. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi proses pengembangan karir seseorang, diantaranya :

1. Pendidikan Formal

Pendidikan formal sangat berpengaruh dalam pengembangan karir seseorang, hal ini karena setiap rencana pengembangan karir pegawai, manajemen organisasi/kantor tentunya memperhatikan pendidikan setiap pegawainya yang akan mengikuti program pengembangan karir tersebut sesuai dengan latar belakang pendidikan peserta program sehingga kemampuan pegawai untuk menyerap materi program dapat optimal.

2. Pengalaman Kerja

Terkadang untuk mengikuti suatu program pengembangan pegawai dibutuhkan pengalaman kerja tertentu, misalnya untuk program pengembangan karir pegawai level manager pegawai tersebut harus memiliki pengalaman sebagai manager atau minimal sebagai asisten manager.

3. Sikap Atasan

Sikap atasan juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi program pengembangan karir pegawai. Atasan yang memiliki sifat terbuka dan menyenangi kemajuan karir pegawainya tentunya akan mengupayakan suatu program pengembangan karir yang tepat bagi pegawai tersebut.

4. Prestasi Kerja

Setelah pegawai diterima, ditempatkan dan dipekerjakan maka tugas manager adalah melakukan penilaian prestasi kerja pegawai tersebut. Penilaian prestasi kerja ini mutlak dilakukan untuk dijadikan pedoman untuk melaksanakan kebijakan yang lebih lanjut. Dimana tindak lanjut tersebut berhubungan dengan penilaian prestasi apakah pegawai akan dipromosikan, dikembangkan atau balas jasanya dinaikkan.

5. Bobot Pekerjaan

Semakin berat dan rumit bobot pekerjaan seseorang pegawai, maka dibutuhkan keterampilan dan keahlian yang semakin komplek pula. Untuk itu pegawai tersebut perlu memperoleh tambahan ilmu dan keterampilan dengan mengikuti program pengembangan karir agar pelaksanaan tugasnya dapat berjalan dengan lancar.

6. Lowongan Jabatan

Adanya lowongan jabatan baru tentunya membutuhkan pegawai dengan kriteria keterampilan dan kemampuan tertentu. Untuk itu perlu dilakukan program pengembangan pegawai yang bertujuan mempersiapkan pegawai tersebut untuk memegang jabatan baru tersebut.

7. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja juga amat mempengaruhi terhadap program pengembangan pegawai. Apabila produktivitas pegawai mengalami penurunan, biasanya manajemen organisasi akan melakukan berbagai hal untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, salah satunya adalah memberikan pendidikan dan pelatihan.

8. Pendidikan dan Latihan

Dalam pengembangan karir pegawai faktor utama yang sering menjadi penilaian adalah apakah seorang pegawai tersebut telah memenuhi persyaratan untuk dipromosikan. Kadangkala promosi jabatan ini memberi penilaian dengan melihat pendidikan dan latihan apa saja yang sudah diikutinya. Karena dengan adanya pendidikan dan latihan yang diikuti seorang pegawai tersebut maka penempatan pada pos yang baru sesuai dengan kebutuhan dan tingkat keahlian dan keterampilan yang telah dimiliki.

Di samping peran individu, manajer, dan organisasi dalam pengembangan karir, ada pelbagai faktor yang lebih spesifik yang mempengaruhi pengembangan karir. Ilasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto memberikan contoh 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu (www.google.com):

a. Hubungan pegawai dan organisasi

Secara ideal, hubungan pegawai dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi. Namun kadang kala ada berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan.

b. **Personalia Pegawai**

Terkadang, dalam manajemen karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti terlalu apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain-lain.

Seorang pegawai yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya sendiri.

c. **Faktor Eksternal**

Sering terjadi semua aturan dalam manajemen karir sebuah organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar.

d. ***Politicking* dalam organisasi**

Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi ketika ada virus *politicking* seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lain sebagainya.

e. **Sistem Penghargaan**

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai yang malas.

f. **Jumlah Pegawai**

Semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, demikian pula sebaliknya. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada.

g. **Ukuran Organisasi**

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

h. **Kultur Organisasi**

Sebagaimana masyarakat pada umumnya, organisasi juga mempunyai kultur. Ada organisasi yang berkultur profesional, obyektif, rasional dan demokratis. Namun ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional dan demokratis. Dan kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi tersebut.

i. **Tipe Manajemen**

Ada beberapa tipe manajemen di sebuah organisasi. Ada manajemen yang lebih cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen kaku dan tertutup, maka

keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung besar.

Menurut Moekijat (2000:15), bahwa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai adalah :

1). Pendidikan dan Latihan

Pendidikan dan Latihan adalah untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, moral pegawai dan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan pegawai.

2). Promosi

Promosi merupakan perubahan dari pekerjaan yang satu ke yang lainnya, yang mempunyai syarat-syarat yang lebih baik dalam kedudukan maupun jabatan dan tanggung jawab.

3). Mutasi

Mutasi adalah suatu perubahan horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) didalam satu organisasi.

Menurut Kasmir (2005:111-116) Proses pengembangan karir seseorang dipengaruhi oleh :

1. Pendidikan dan Latihan

Pendidikan dan Latihan melalui paket-paket khusus yang diberikan oleh lembaga pendidikan yang memegang berpengalaman dibidangnya.

2. Promosi

Promosi jabatan dengan cara memindahkan karyawan keposisi yang lebih tinggi.

3. Mutasi

Mutasi merupakan pemindahan dan pengembangan agar karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya.

Berdasarkan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah

Daerah, Pengembangan Karir Pegawai dilaksanakan berdasarkan pada :

1. Pendidikan dan Latihan

Pendidikan dan Pelatihan yang selanjutnya disebut dengan

Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil,

2. Promosi

Promosi adalah pegangkatan, pemindahan dan pemberhentian dari dan dalam jabatan eselon II pada pemerintahan daerah provinsi ditetapkan oleh gubernur.

3. Mutasi

Mutasi Pegawai Negeri Sipil adalah perpindahan pegawai negeri sipil antara kabupaten/kota antar provinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setelah memperoleh pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara, demikian pula untuk perpindahan Pegawai Negeri Sipil provinsi/kabupaten/kota ke departemen /lembaga/pemerintahan non departemen atau sebaliknya.

2.9 Konsep Operasional

Berdasarkan uraian tersebut dalam penelitian digunakan untuk agar tidak terjadi kesalahan persepsi dalam pemahaman tulisan dan agar penelitian lebih terarah dan terfokus maka penulis akan membagi konsep-konsep yang digunakan untuk pembahasannya yaitu antara lain :

1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisis dimana pegawai managerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.

2. Konsep Dasar Karir dan Perencanaan Karir

Konsep karir adalah konsep yang netral (tidak berkonotasi positif atau negatif). Karena itu karir ada yang baik dan ada pula karir yang buruk. Perencanaan karir seseorang dapat berjalan baik atau buruk sebenarnya ditentukan juga oleh peran dan dukungan dari departemen sumber daya manusia dan manajemen personalia.

3. Langkah-Langkah Pengembangan Karir

Langkah-Langkah Pengembangan Karir adalah suatu tata cara dalam meningkatkan etos kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Tujuan Pengembangan Karir Pegawai

Tujuan dari pengembangan pegawai adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektifitas kerja tersebut dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pegawai maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

5. Manfaat Pengembangan Pegawai

Manfaat dari pengembangan pegawai yaitu meningkatnya pengetahuan dan keterampilan pegawai dan berubahnya cara kerja dan etos kerja pegawai dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.

6. Metode Pengembangan Karir Pegawai

Metode pengembangan karir pegawai yaitu suatu tata cara atau langkah-langkah dalam meningkatkan pengalaman, keterampilan dan etos kerja

pegawai agar pekerjaan yang akan dikerjakannya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut.

7. Jalur Pengembangan Karir

Untuk mencapai karir yang diinginkan, ada cara dan jalur tersendiri yang harus dilalui. Apalagi perusahaan-perusahaan bonafid selalu menciptakan jenjang karir yang sesuai dengan kapasitas dan kualitas karyawan itu sendiri. Dan karyawan harus melewati jalur tersebut untuk mencapai jenjang karir tertentu.

9. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Merupakan suatu variabel atau indikasi yang berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai dalam melaksanakan tugas yang akan dikerjakan dan dalam peningkatan pengetahuan dan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel dependen yaitu pengembangan karir dan tiga variabel independen yaitu pendidikan dan latihan, promosi, dan mutasi, yang masing-masing mempunyai indikator.

Pada variabel pengembangan karir, dalam kuesioner diwakili oleh lima indikator pertanyaan yang bernilai positif adalah pelaksanaan program pengembangan karir, Keterampilan dan kemampuan pegawai merupakan indikator dalam pengembangan karir, meningkatnya mutu dan profesionalisme, menciptakan efektifitas kinerja, dan perencanaan karir ke masa depan.

Pada variabel pendidikan dan latihan, dalam kuesioner diwakili oleh lima indikator pertanyaan yang bernilai positif adalah peningkatan kemampuan pegawai, peningkatan pengetahuan, pencapaian tujuan, pengaruh pendidikan dan latihan terhadap pengembangan karir, pemecahan masalah.

Pada variabel promosi, dalam kuesioner diwakili oleh lima indikator pertanyaan yang bernilai positif adalah pemberian promosi sesuai dengan peraturan kepegawaian, promosi didasarkan pada prestasi kerja, asas promosi adalah kepercayaan, evaluasi pegawai, dan pencabutan promosi.

Pada variabel mutasi, dalam kuesioner diwakili oleh lima indikator pertanyaan yang bernilai positif adalah pemberian tugas baru bagi pegawai, pengaruh mutasi terhadap pengembangan karir, mutasi berdasarkan tujuan pengembangan pegawai, tugas baru bagi pegawai, dan mutasi sebagai peningkatan kinerja.

Untuk lebih jelasnya, hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

NO	VARIABEL	INDIKATOR
1	Pengembangan Karir	<ul style="list-style-type: none"> a. Pelaksanaan program pengembangan karir b. Keterampilan dan kemampuan pegawai merupakan indikator dalam pengembangan karir c. Meningkatnya mutu dan profesionalisme d. Menciptakan efektifitas kinerja e. Perencanaan karir ke masa depan
2	Pendidikan dan Latihan	<ul style="list-style-type: none"> a. Peningkatan kemampuan pegawai b. Program dan materi yang diberikan dapat meningkatnya pengetahuan c. Pendidikan dan latihan yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan d. Pengaruh pendidikan terhadap pengembangan karir e. Pendidikan dan pelatihan yang diikuti telah bisa memecahkan masalah dikantor
3	Promosi	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemberian promosi sesuai dengan peraturan kepegawaian b. Promosi pegawai didasarkan pada kebutuhan dan prestasi kerja c. Asas promosi adalah kepercayaan, keadilan dan formasi d. Evaluasi pegawai yang sudah dipromosikan e. Pencabutan promosi kepada pegawai yang tidak sukses menjalankan tugasnya setelah dievaluasi
4	Mutasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemberian tugas baru bagi pegawai b. Pengaruh mutasi terhadap pengembangan karir pegawai c. Mutasi dilakukan berdasarkan tujuan pengembangan pegawai d. Tugas baru bagi pegawai sudah sesuai dengan keahlian pegawai tersebut e. Mutasi dilakukan untuk pengetahuan dan peningkatan kinerja

2.10 Teknik Pengukuran

Pedoman teknis pengembangan karir pegawai adalah sebagai berikut : Pengembangan karir pegawai meliputi tujuan pengembangan karir, metode pendidikan dan latihan, jenis pekerjaan dan pengalaman kerja.

Pengukuran terhadap pelaksanaan variabel dan indikator dalam penelitian diklasifikasikan dalam tiga kategori yaitu baik, kurang baik, dan tidak baik. Untuk mengarahkan analisis data, uraian dari masing-masing pengukuran adalah sebagai berikut :

i. Pendidikan dan Latihan

- | | |
|---------------------|--|
| Sangat Setuju | : Apabila pendidikan dan latihan diberikan kepada para pegawai dan benar-benar diterapkan oleh kantor. |
| Setuju | : Apabila pendidikan dan latihan dilakukan oleh para pegawai yang diterapkan oleh kantor. |
| Netral | : Apabila pendidikan dan latihan diberikan kepada para pegawai. |
| Tidak Setuju | : Apabila pendidikan dan latihan tidak diikuti oleh pegawai. |
| Sangat Tidak Setuju | : Apabila pendidikan dan latihan tidak diikuti pegawai dan tidak diterapkan oleh kantor. |

2. Promosi

- Sangat Setuju : Apabila promosi dilakukan berdasarkan kebutuhan prestasi kerja yang baik oleh pegawai.
- Setuju : Apabila promosi diberikan kepada pegawai yang mempunyai kinerja yang baik.
- Netral : Apabila pegawai yang memiliki prestasi kerja dipromosikan .
- Tidak Setuju : Apabila promosi dilakukan tidak dilakukan berdasarkan hasil prestasi kerja pegawai.
- Sangat Tidak Setuju : Apabila promosi tidak didasarkan pada peraturan kepegawaian yang berlaku.

3. Mutasi

- Sangat Setuju : Apabila mutasi dilakukan untuk penempatan pegawai pada tempatnya.
- Setuju : Apabila mutasi diberikan kepada pegawai yang mempunyai pengetahuan dibidangnya.
- Netral : Apabila mutasi dilaksanakan berdasarkan peraturan yang sudah ditetapkan.
- Tidak Setuju : Apabila mutasi sering dilakukan kepada pegawai.
- Sangat Tidak Setuju : Apabila mutasi tidak dilakukan berdasarkan peraturan pokok kepegawaian.

2.11 Hipotesis

Berdasarkan kepada permasalahan dan uraian teori yang penulis kemukakan, maka penulis merumuskan suatu hipotesis yaitu : "Diduga Pengembangan Karir Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak dipengaruhi oleh Pendidikan dan Latihan, Promosi, dan Mutasi".

2.12 Variabel Penelitian

Adapun yang menjadi variabel penelitian ini adalah :

1. Pengembangan Karir (Y)

Yaitu Suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

2. Pendidikan dan Latihan (X₁)

Yaitu Proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

3. Promosi (X₂)

Yaitu Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dari dan dalam jabatan eselon II pada pemerintahan daerah provinsi ditetapkan gubernur.

4. Mutasi (X₃)

Yaitu Perpindahan pegawai negeri sipil antara kabupaten/kota antar provinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setelah memperoleh pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi Dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak Sri Indrapura yang beralamat di Komplek Perkantoran Tanjung Agung. Penelitian ini dilaksanakan pada 01 Juli 2009 sampai dengan selesai.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Data Primer

Data primer adalah data pokok dalam penelitian yang diperoleh langsung dari responden yaitu informasi tentang pengembangan karir pegawai serta hambatan-hambatan yang menjadi masalah dalam pelaksanaan metode pengembangan tersebut.

b Data Sekunder, yaitu data dalam bentuk dokumen yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak : Sejarah Singkat Organisasi/Kantor, Struktur Organisasi dan Aktivitas Kantor.

3.3 Populasi dan Sampel

Dalam Penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak sebanyak 27 orang tidak termasuk yang honor, sedangkan sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh populasi yang

berjumlah 27 orang. Dan penarikan sampel yang diambil dengan metode sensus yaitu dari keseluruhan populasi. Untuk lebih jelas lihat dari tabel dibawah ini :

Tabel III.1 : Jumlah Populasi dan Sampel Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak Tahun 2010

No	Unit	Populasi	Sampel	Persentase (%)
1	Kepala Badan Kepegawaian Daerah	1	1	100
2	Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah	1	1	100
3	Kabid Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai	2	2	100
4	Kabid Pengembangan Diklat Pegawai	7	7	100
5	Kabid Mutasi	5	5	100
6	Kasubbag Umum	3	3	100
7	Kasubbid Pembinaan Pegawai	1	1	100
8	Pj. Kasubbid Kepangkatan dan Jabatan	1	1	100
9	Kasubbag Pengembangan	1	1	100
10	Kasubbag Program dan Pelaporan	1	1	100
11	Kasubbag Keuangan	3	3	100
12	Pj. Kasubbid Pengadaan Penempatan dan Pensiun Pegawai	1	1	100
	Jumlah	27	27	100

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak Tahun 2010

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Observasi

Metode ini digunakan untuk memperoleh data dengan melakukan pengamatan aktivitas pelaksanaan pengembangan karir pegawai yang terjadi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak.

b. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang penulis berikan kepada responden, dalam hal ini adalah kepada para pegawai baik tetap maupun honorer yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak.

3.5 Analisis Data

Dalam menganalisis data penulis menggunakan analisis kualitatif yang menunjang penelitian secara kuantitatif. Metode penelitian ini biasanya diterapkan untuk memberikan informasi mengenai subjek yang diteliti, dapat juga sebagai sumber hipotesis dan konstruksi data skala. Pemakaian metode kualitatif untuk menunjang penelitian kuantitatif dapat digunakan pada awalan atau persiapan seperti mengarahkan kuesioner dan mengujicoba pertanyaan.

Sehubungan dengan masalah yang telah dikemukakan, maka dalam menganalisis data penulis menggunakan analisis kuantitatif.

1. Uji Reabilitas dan Uji Validitas

Untuk menentukan batas-batas kebenaran ketepatan alat ukur (kuesioner) suatu indikator variabel penelitian dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu :

1.1 Reliabilitas Alat Ukur

Suatu angket dikatakan reabel (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Santoso, 2000:270). Uji reliabilitas atau kehandalan suatu instrument penelitian (kuesioner) ini perlu dilakukan pengujian diawal suatu analisis sebelum dilakukan pengujian selanjutnya. Tujuannya adalah untuk menunjukkan konsistensi dari jawaban-jawaban responden terhadap kuesioner yang diajukan, karena apabila dari uji reliabilitas ini menunjukkan tingkat konsistensi rendah maka kemungkinannya adalah pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner tidak dipahami/dimengerti oleh responden sehingga bila diajukan pada waktu berbeda, jawabannya pun akan berbeda.

Penentuan reliable atau tidaknya suatu instrument penelitian dapat dilihat dari nilai alpha dan r tabelnya. Apabila nilai alpha > r table maka instrument penelitian tersebut dikatakan reliable, artinya alat ukur yang digunakan adalah benar.

1.2 Validitas Alat Ukur

Suatu angket dikatakan valid (sah) jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut (Santoso, 2000:270).

Validitas alat ukur sama pentingnya dengan reliabilitas alat ukur itu sendiri. Ini artinya bahwa alat ukur haruslah memiliki akurasi yang baik terutama apabila alat ukur tersebut digunakan sebagai validitas akan meningkatkan bobot kebenaran data yang diinginkan peneliti. Untuk mencapai tingkat validitas instrumen penelitian, maka alat ukur yang dipakai dalam instrument juga harus memiliki tingkat validitas yang baik.

Biasanya terlebih dahulu instrument penelitian diuji dicobakan pada kuasi/sebagian responden sebelum digunakan kepada responden sebenarnya. Apabila dalam uji coba ditemukan kejanggalan-kejanggalan, maka diadakan revisi terhadap instrument tersebut. Setelah proses ini selesai, barulah instrument penelitian diperbolehkan digunakan pada penelitian sesungguhnya.

Tujuan dari validitas adalah untuk melihat seberapa jauh butir-butir (variabel) yang diukur menyatu satu sama lainnya. Suatu instrument dikatakan valid apabila nilai r hasil (*correlated item-total indikator*) $> r$ tabel, artinya alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data valid.

2. Uji Normalitas

Uji Normalis data bertujuan untuk menguji apakah data terdistribusi secara normal. Jika distribusi data tidak normal, maka tes statistik yang dihasilkan tidak valid.

Pada penelitian ini untuk menguji normalitas data digunakan normal *probability plot*. Pada pendekatan ini distribusi normal ditunjukkan dalam garis diagonal, sedangkan residual dari data aktual akan di plot sesuai dengan distribusinya. Jika *plotting actual* terletak pada garis diagonal tersebut atau

mendekatinya, berarti data aktual tersebut berdistribusi normal. Namun apabila data tersebut tersebar menjauhi garis diagonal, maka dapat dipastikan bahwa distribusi data tersebut tidak normal.

3. Uji Asumsi Klasik

Model regresi akan menghasilkan estimator tidak bias yang baik jika memenuhi asumsi klasik yaitu bebas autokorelasi, multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Jika asumsi klasik tidak terpenuhi maka variabel-variabel yang menjelaskan menjadi tidak efisien.

Model regresi yang diperoleh dari metode *OLS (Ordinary Least Square Method)* merupakan metode regresi yang menghasilkan estimator linear tidak bias yang terbaik (*Best linear unbiased Estimator/BLUE*). Kondisi ini akan terjadi jika terpenuhi beberapa asumsi yang disebut asumsi klasik (Algifari, 2000:83).

3.1 Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu (*error*) pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya, jika ada berarti terdapat autokorelasi.

Konsekuensi adanya autokorelasi adalah varian sampel tidak dapat menggambarkan varian populasinya, sehingga model regresi yang dihasilkan tidak digunakan untuk menaksir nilai variabel terikat tertentu.

Uji Autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi, yaitu korelasi yang terjadi antara

residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi adalah ada tidaknya autokorelasi dalam model regresi.

Metode pengujian yang sering digunakan adalah dengan Uji Durbin-Watson (uji DW) dengan ketentuan sebagai berikut :

- 1). Jika d lebih kecil dari dL atau lebih besar dari $(4-dL)$ maka hipotesis nol ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi.
- 2). Jika d terletak antara dU dan $(4-dU)$, maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.
- 3). Jika d terletak antara dL dan dU atau diantara $(4-dU)$ dan $(4-dL)$, maka tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti.

Nilai dU dan dL dapat diperoleh dari Tabel Statistik Durbin Watson yang bergantung banyaknya observasi dan banyaknya variabel yang menjelaskan (Priyatno:2008,47-48)

3.2 Uji Multikolinearitas

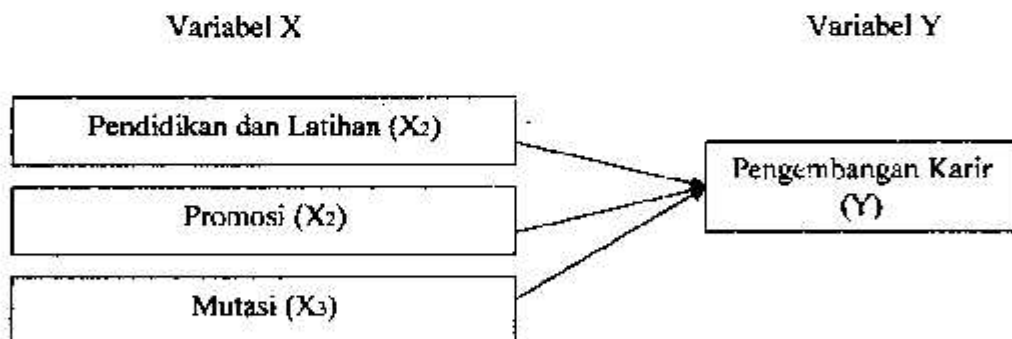
Suatu model regresi mengandung multikolinearitas jika ada hubungan yang sempurna antara variabel bebas atau terdapat korelasi linear. Konsekuensinya adalah bahwa kesalahan standar estimasi akan cenderung meningkat dengan bertambahnya variabel independen, tingkat signifikannya yang digunakan untuk menolak hipotesis nol akan makin besar. Sehingga model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir nilai variabel independen.

3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain. Pengujian dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola yang terdapat pada grafik *scatter plot*. Apabila pada grafik *scatter plot* membentuk pola tertentu maka terdapat heteroskedastisitas, tetapi jika titiknya menyebar maka tidak terdapat heteroskedastisitas.

3.6 Regresi Linear Berganda

Hubungan antara variabel bebas (Pendidikan dan Latihan, Promosi dan Mutasi) dengan variabel terikat (Pengembangan Karir) ditentukan dengan persamaan :



$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan :

Y = Pengembangan Karir

a = Konstanta

b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi

X_1 = Pendidikan dan Latihan

X_2 = Promosi

X_3 = Mutasi

3.7 Uji Hipotesis

Untuk melihat pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat, digunakan uji F yaitu dengan cara membandingkan antara F hitung dengan F tabel pada tingkat signifikan 0,05. apabila F hitung > F tabel maka variabel-variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap pengembangan karir sebagai variabel terikat.

Selanjutnya pembuktian hipotesis secara parsial dilakukan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas secara terpisah terhadap variabel terikatnya. Digunakan uji T yaitu dengan cara membandingkan T-hitung dengan T-tabel pada tingkat signifikan 0,05. Jika T hitung > T tabel maka variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat, dan artinya ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikatnya.

Dalam penelitian ini perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS dan hasilnya akan disajikan dalam bab pembahasan.

3.8 Metode Pengukuran Variabel

Guna mengukur tingkat pengembangan karir yang terdapat dalam model analisis yang bersumber dari tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang terdapat pada kuesioner/angket, dan untuk menentukan nilai jawaban

responden maka penulis menggunakan *skala likert* yaitu setiap pertanyaan mempunyai lima alternatif jawaban dengan bobot nilai sebagai berikut :

1. Alternatif jawaban SS diberi nilai 5
2. Alternatif jawaban S diberi nilai 4
3. Alternatif jawaban N diberi nilai 3
4. Alternatif jawaban TS diberi nilai 2
5. Alternatif jawaban STS diberi nilai 1

BAB IV

GAMBARAN UMUM

4.1 Kondisi Geografis dan Monografi Kabupaten

4.1.1. Sejarah Singkat Kabupaten Siak Sri Indrapura

Pembentukan Kabupaten siak ditetapkan dengan Undang-undang Nomor 53 Tahun 1999 setelah lepas secara administratif dengan Kabupaten Bengkalis. Sebelum terbentuknya Kabupaten Siak, Siak adalah kerajaan ketika proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia 17 Agustus 1945. Sultan Syarif Qasyim (Raja Siak) secara ikhlas menyerahkan tahta kerajaannya kepada Negara Republik Indonesia dan menyumbangkan uang 13 juta golden untuk perjuangan Republik Indonesia. Setelah wilayah Kerajaan siak menjadi bagian dari wilayah pemerintahan Republik Indonesia, Siak dijadikan suatu wilayah kewedanan dan menjadi salah satu wilayah kewedanan di Kabupaten Bengkalis yang memiliki 3 (tiga) Kecamatan yakni Kecamatan siak, Kecamatan Sungai Apit dan Kecamatan Mandau, namun berdasarkan Undang-undang Nomor 12 Tahun 1956 (Lembaran Negara Tahun 1956 Nomor 25) tentang pembentukan Kabupaten dalam Lingkungan Daerah Propinsi Sumatera Tengah. Kewedanan dihapus, status Siak menjadi wilayah, semenjak itu Siak merupakan bagian dari wilayah administrasi Pemerintah Kabupaten Bengkalis sampai Tahun 1999. (*www.google.com*)

Berdasarkan Undang-undang Nomor 53 Tahun 1999, maka terbentuklah Kabupaten Siak bersama-sama dengan terbentuknya Kabupaten Pelalawan, Rokan Hulu, Rokan Hilir, Natuna, Karimun, Kuantan Singingi dan Kota Batam (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 3902) yang terdiri dari Kecamatan Siak,

Kecamatan Sungai Apit, Kecamatan Minas, Kecamatan Pembantu Tualang, kemudian menyusul Kecamatan Pembantu Dayun, Kecamatan Bunga Raya, Kecamatan Sungai Mandau, Kecamatan Kerinci Kanan, Buatan, Sam-sam. Peresmian Kabupaten dilakukan pada tanggal 12 Oktober 1999 di Jakarta oleh Menteri Dalam Negeri Ad Interim Faisal Tanjung. (www.google.com)

4.1.2. Batas-Batas Wilayah

Kabupaten Siak merupakan daerah beriklim tropis basah yang relatif tinggi dan rata-rata curah hujan mencapai 1.965 / tahun. Suhu setiap bulan berkisar antara 27.5° C dengan kelembapan 88.9% dan rata-rata sinar matahari 44.4%.

Kabupaten ini meliputi wilayah seluas 8,556.09 km² dengan pusat administrasi di Kota Siak sri Indrapura. Daerah ini berada pada posisi 1°16'30" LU dan 100°54'21" – 102°10'59" BT dengan batas-batas wilayah:

Sebelah Utara	: Kabupaten Bengkalis
Sebelah Selatan	: Kabupaten Kampar dan Kota Pekanbaru
Sebelah Barat	: Kabupaten Bengkalis
Sebelah Timur	: Kabupaten Bengkalis dan Kabupaten Pelalawan

Kabupaten Siak memiliki potensi yang sangat strategis mengingat daerahnya berada di wilayah Segi Tiga pertumbuhan Ekonomi "SIJORI" singapura – Johor – Riau dan IMT-GT (Indonesia – Malaysia – Growth Triangle). Dengan jarak hanya 150 km dari Singapura, Siak diuntungkan sebagai persinggahan alternatif bagi kapal pedagang di Selat Malaka bahkan berpotensi besar menjadi relokasi industri dan layanan perdagangan internasional.

4.1.3. Nama-nama Ibukota dan Luas Wilayah Kecamatan

NO	KECAMATAN	IBUKOTA	LUAS WILAYAH (KM2)	PERSENTASE LUAS (%)
1	MINAS	Minas	346,35	4,05
2	KANDIS	Kandis	1.493,65	17,46
3	SIAK	Siak Sri Indrapura	894,17	10,45
4	SUNGAI APIT	Sungai Apit	1.346,33	15,74
5	SUNGAI MANDAU	Muara Kelantan	1.705	19,93
6	KERINCI KANAN	Kerinci Kanan	128,66	1,5
7	LUBUK DALAM	Lubuk Dalam	155,09	1,81
8	TUALANG	Pera Wang	343,6	4,02
9	KOTO GASIB	Pangkalan Pisang	704,7	8,24
10	DAYUN	Dayun	232,24	2,71
11	BUNGA RAYA	Bunga Raya	151	1,76
12	MEMPURA	Benteng Hilir	437,45	5,11
13	SABAK AUH	Bandar Sungai	73,38	0,86
14	PUSAKO	Dusun Pusaka	544,47	6,36
TOTAL LUAS WILAYAH			8.556,09	100,00

Sumber : Kantor Badan Promosi dan Investasi Kabupaten Siak 2010

4.1.4 Potensi Umum Daerah

a. Pertanian

Dilihat dari topografinya, Kabupaten siak merupakan daerah dataran rendah beriklim tropis sepanjang tahun dan sangat sesuai untuk daerah pertanian dan hortikultural. Lahan panen tanaman pangan pada tahun 2005 berjumlah 6.558 Ha dengan total produksi sebesar 22.372 ton. Lahan tersebut ditanami dengan

berbagai jenis tanaman seperti padi sawah, padi ladang, jagung, ubi kayu, kacang tanah, ubi jalar, kacang kedele, dan kacang hijau.

b. Perkebunan

Komoditi pada subsektor perkebunan terdiri dari karet, kelapa sawit, kelapa, sagu, dan kopi. Lahan panen dan produksi perkebunan dapat dilihat pada tabel dibawah

c. Kehutanan

Sebagian besar daerah Kabupaten Siak merupakan kawasan hutan yang diberi nama Kawasan Hutan Produksi, Hutan Lindung, dan Hutan Margasatwa, Pemanfaatan Hutan adalah dalam wujud eksploitasi hutan, produksi dari hasil hutan yang merupakan kayu bulat, kayu bulat kecil (bahan baku untuk chip), dan produksi khusus seperti kayu lapis, moulding, papan, bubur kayu, kayu bakau, dan produksi arang.

d. Peternakan

Peternakan merupakan prospek yang menjanjikan dan terbuka untuk dikembangkan, misalnya penggemukan sapi dan kerbau. Sektor peternakan ini sangat potensial untuk dikembangkan mengingat sebagian besar kabupaten Siak terdiri dari padang rumput makanan alami hewan ternak.

e. Pertambangan

Kabupaten Siak dikenal sebagai daerah penghasil Minyak Bumi di Provinsi Riau. Tambang minyak bumi ini berada di Kecamatan Siak, Sungai Apit dan Minas yang dikelola oleh PT.Chevron dan PT.Kondur Petroleum SA. Sebagai

ambahan bagi minyak bumi, potensi lain adalah lahan gambut di Kecamatan Siak, Perawang dan Sungai Apit.

F. Kawasan Industri

Industri berskala besar dan kecil tersebar di sekitar Kabupaten Siak. Sebagian besar industri bertempat di sepanjang Sungai Siak, yang berperan penting dan pengarah ekonomi yang utama untuk Kabupaten Siak. Jenis industri skala besar yang ada disepanjang sisi sungai Siak didominasi oleh pengolahan kayu seperti kertas dan industri kayu lapis. Potensi Kawasan industri yang diharapkan untuk dikembangkan adalah Kawasan industri Buton.

4.2 Sejarah Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak

Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten siak berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Siak Nomor 23 Tahun 2007 Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak, Bupati Siak menimbang bahwa untuk melaksanakan ketentuan pasal 5 ayat (2) yaitu mengenai fungsi Badan Kepegawaian Daerah, Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah, maka perlu ditetapkan suatu Peraturan Daerah tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak.

Berdasarkan Peraturan Diatas maka Bupati Siak dan DPRD kabupaten siak memutuskan menetapkan Peraturan Daerah Kabupaten Siak Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten

Siak yang tercantum pada Pasal 1 tentang ketentuan umum perangkat daerah. Pasal 2 tentang pembentukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak mengenai dibentuknya struktur organisasi dan tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak. Pasal 3 tentang Badan Kepegawaian Daerah merupakan unsur pelaksana tugas Pemerintah Daerah dibidang Kepegawaian, dipimpin seorang Kepala yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Pasal 4 tentang tugas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak. Pasal 5 tentang fungsi Badan Kepegawaian Daerah. Pasal 6 tentang Susunan Organisasi. Pasal 7 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah.

4.3 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak

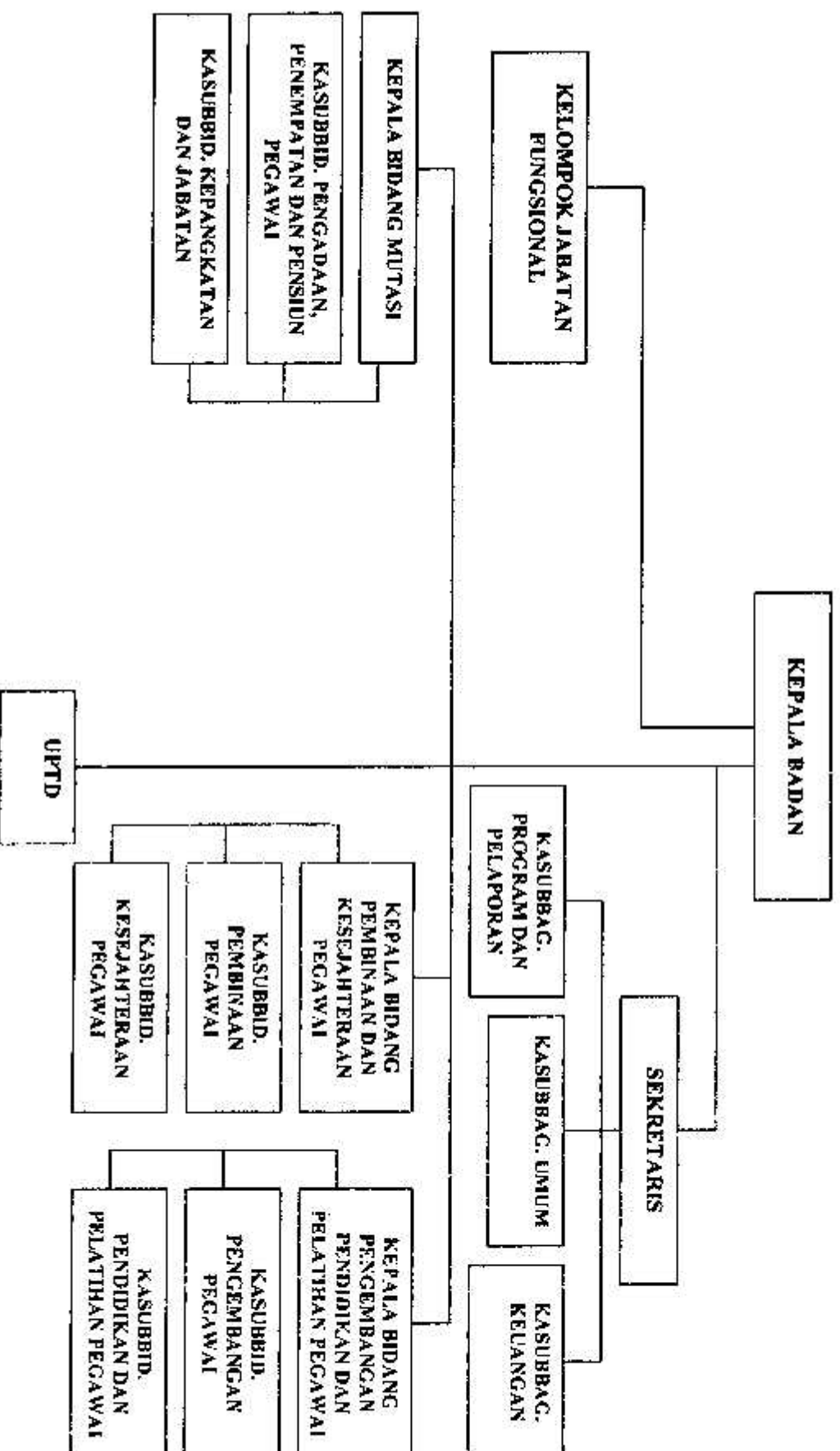
Organisasi adalah wadah tempat perkumpulan orang-orang yang secara dinamis dalam kegiatan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang diinginkan sebagaimana yang telah digariskan sebelumnya.

Perkumpulan orang-orang yang dimaksud mempunyai suatu peraturan yang dapat mengatur perbuatan atau cara-cara mereka didalamnya. Sehingga didalam perkumpulan diperlukan persyaratan-persyaratan yang mutlak untuk itu, persyaratan itu baik dari segi kualitas personalnya maupun jumlah kuantitas personalnya.

Pengaturan keseluruhan ini pada dasarnya sudah ditetapkan dan dituangkan dalam kehidupan organisasi yang bersangkutan apakah peraturan diturunkan dari atas (vertikal) atau yang dilahirkan didalam organisasi itu sendiri (horizontal), semua tercantum melalui struktur organisasi yang bersangkutan.

Dalam organisasi selalu terdapat rangkaian hirarki, artinya bahwa dalam suatu organisasi selalu terdapat apa yang dinamakan bawahan dan atasan. Pada umumnya organisasi sebagai rangkaian hirarki adalah bersifat dinamis yang mana orang-orang menduduki jabatan dalam rangkaian hirarki itu bisa berganti-gantian apabila diperlukan.

**Bagan Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Slak
Menurut Peraturan Daerah Nomor 23 Tahun 2007**



Dari bagian diatas dapat dilihat bahwa susunan struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak, mengacu kepada Perda No. 23 Tahun 2007 adalah sebagai berikut :

- a. Kepala Badan
- b. Sekretaris, membawahi :
 - 1). Subbagian Program, Evaluasi dan Pelaporan
 - 2). Subbagian Umum
 - 3). Subbagian Keuangan
- c. Bidang Mutasi Kepegawaian, membawahi :
 - 1). Sub Bidang Pengadaan, Penempatan dan Pensiun Pegawai
 - 2). Sub Bidang Kepangkatan dan Jabatan
- d. Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, membawahi :
 - 1). Sub Bidang Pembinaan Pegawai
 - 2). Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai
- e. Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan, membawahi :
 - 1). Sub Bidang Pengembangan Pegawai
 - 2). Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai
- f. Unit Pelaksana Teknis Dinas
- g. Kelompok Jabatan Fungsional

Sebagai Unsur Pelaksana Pemerintahan Daerah, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak mempunyai tugas pokok tertentu, adapun tugas pokoknya yaitu sebagai berikut :

1. Kepala Badan Kepegawaian Daerah

Kepala BKD mempunyai tugas :

- a. Memimpin dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah
- b. Memimpin dan membina bawahannya dalam rangka pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi
- c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan bidang tugasnya.

2. Sekretariat

Sekretariat Badan Kepegawaian Daerah dipimpin seorang Sekretaris mempunyai tugas membantu Kepala Badan melakukan urusan pendataan, perencanaan, pelaporan, surat-menyurat, keuangan, rumah tangga, perlengkapan dan umum. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana diatas, sekretaris mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan rencana, program, evaluasi dan pelaporan
- b. Pelaksanaan pendataan Pegawai Negeri Sipil Daerah
- c. Pelaksanaan urusan surat-menyurat, kearsipan, penggandaan serta hubungan masyarakat
- d. Pengelolaan Administrasi Kepegawaian BKD, perlengkapan dan rumah tangga
- e. Pengelolaan administrasi keuangan
- f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.

3. Bidang Mutasi Kepegawaian

Bidang Mutasi Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pegangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana diatas, Bidang Mutasi Kepegawaian mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Penyiapan rencana kebutuhan pegawai, penyaringan dan pegangkatan, penempatan Calon Pegawai Negeri Sipil, serta pemrosesan pemberian Kartu Pegawai dan Kartu Istri/Suami
- b. Penyiapan usul dan keputusan kenaikan pangkat, pegangkatan dalam dan dari jabatan, pemindahan pegawai, pemberitahuan kenaikan gaji berkala serta mutasi kepegawaian lainnya
- c. Penyiapan keputusan pemberhentian dan atau pemberian pensiun Pegawai Negeri Sipil dan janda/dudanya serta urusan TASPEN.

4. Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai

Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pelayanan kesejahteraan pegawai. Untuk menyelenggarakan tugas Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Penyelenggaraan disiplin Pegawai Negeri Sipil Daerah
- b. Pengumpulan bahan dan analisis kesejahteraan pegawai, pelayanan administrasi Taperum dan pemberian penghargaan/tanda jasa

- c. Pelayanan pemeliharaan kesehatan pegawai dan administrasi ASKES serta pembinaan jasmani dan mental pegawai
- d. Pelaksanaan tata usaha pa Badan Kepegawaian.

5. Bidang Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan Pegawai

Bidang Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan Pegawai mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil Daerah. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana diatas, Bidang Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan Pegawai mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan penyusunan pola karier dan rencana karier pegawai, kebutuhan pendidikan dan pelatihan jabatan prajabatan, ujian dinas, serta ujian penyesuaian ijazah
- b. Penyiapan bahan DP3, konseling karier dan penilaian karier pegawai
- c. Pembinaan jabatan fungsional dilingkungan BKD
- d. Melakukan pendaftaran, penyiapan administrasi dalam rangka Pendidikan dan Pelatihan Pegawai
- e. Memberikan bantuan biaya dalam usaha pengiriman dan biaya pendidikan dan pelatihan pegawai keluar Kabupaten Siak
- f. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan
- g. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional
- h. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan pra jabatan Pegawai Negeri Sipil Daerah
- i. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.

4.4 Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak

-Visi

Visi merupakan suatu gambaran keadaan masa depan yang diinginkan dalam jangka panjang. Visi meliputi cara pandang jauh ke depan ke mana organisasi harus dibawa agar tetap eksis, antisipatif dan inovatif.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak adalah “Terwujudnya Sumber Daya Aparatur Daerah yang Profesional, Efektif dan Efisien dalam penyelenggaraan Pemerintahan di Kabupaten Siak”

-Misi

Misi merupakan hal yang sangat penting untuk mengarahkan operasional Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak, sehingga dapat mengkoordinasikan segala tindakan dan usaha-usaha untuk mencapai visi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak. Misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak adalah sebagai berikut

- 1). Mewujudkan penyelenggaraan manajemen kepegawaian yang professional.
- 2). Meningkatkan kualitas Sumber Daya Aparatur Daerah di Kabupaten Siak.
- 3). Menata kuantitas Sumber Daya Aparatur Daerah di Kabupaten Siak.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Deskripsi Variabel Penelitian

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel dependen yaitu pengembangan karir dan tiga variabel independen yaitu pendidikan dan latihan, promosi, dan mutasi. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, maka diperoleh gambaran mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai yaitu ketiga variabel independen yang akan diuraikan sebagai berikut :

5.1.1 Variabel Pendidikan dan Latihan

Pengembangan Karir PNS dapat dilihat dari adanya pendidikan dan latihan, promosi, dan mutasi, ini dimaksudkan agar seseorang dapat maju dan berkembang sehingga dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan PNS serta memberikan kesempatan bagi Pegawai Negeri Sipil untuk melakukan gerak dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkan. Untuk mengetahui jumlah Pegawai Negeri Sipil yang mengikuti pendidikan dan latihan dapat dilihat pada tabel V.1.1 dibawah ini.

**Tabel V.1 Jumlah PNS Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak
Yang Mengikuti Pendidikan dan Latihan**

No	Unit	Jumlah Pegawai	Jumlah Ikut Pelatihan	Jumlah Tidak Ikut Pelatihan	Persentase (%)
1	Kepala Badan Kepegawaian Daerah	1	1	-	3,70
2	Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah	1	1	-	3,70
3	Kabid Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai	2	1	1	3,70
4	Kabid Pengembangan Diklat Pegawai	7	6	1	22,22
5	Kabid Mutasi	5	5	-	18,51
6	Kasubbag Umum	3	2	1	7,40
7	Kasubbid Pembinaan Pegawai	1	1	-	3,70
8	Pj. Kasubbid Kepangkatan dan Jabatan	1	1	-	3,70
9	Kasubbag Pengembangan	1	1	-	3,70
10	Kasubbag Program dan Pelaporan	1	1	-	3,70
11	Kasubbag Keuangan	3	2	1	7,40
12	Pj. Kasubbid Pengadaan Penerimaan dan Pensiun Pegawai	1	1	-	3,70
	Jumlah	27	23	4	85,13%

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak 2010

Dari tabel diatas diketahui jumlah PNS yang mengikuti pendidikan dan latihan sebanyak 23 (85,13%) orang dari 27 orang yang terbagi dalam kahid/kasubid/kasubbag/bagian pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak.

Masih adanya pegawai yang tidak mengikuti program pendidikan dan latihan karena merupakan Peraturan Pemerintah yaitu CPNS hanya diikutsertakan dalam Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 tahun setelah pegangkatannya sebagai CPNS (Pasal 6). Sedangkan yang tidak mengikuti Diklat tersebut adalah

CPNS yang masa kerjanya belum mencapai 1 tahun setelah pegangkatannya sebagai CPNS.

5.1.2 Variabel Promosi

Pengembangan karir melalui promosi adalah perpindahan Pegawai Negeri Sipil dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi, dapat dilihat pada tabel V.1.2 dibawah ini.

Tabel V.2 Jumlah PNS Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak Yang Telah Dipromosikan

No	Unit	Jumlah Pegawai	Pegawai Yang Telah Dipromosikan	(%)
1	Kepala Badan Kepegawaian Daerah	1	-	-
2	Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah	1	-	-
3	Kabid Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai	2	1	3,70
4	Kabid Pengembangan Diklat Pegawai	7	3	11,11
5	Kabid Mutasi	5	2	7,40
6	Kasubbag Umum	3	1	3,70
7	Kasubbid Pembinaan Pegawai	1	-	-
8	Pj. Kasubbid Kepangkatan dan Jabatan	1	-	-
9	Kasubbag Pengembangan	1	-	-
10	Kasubbag Program dan Pelaporan	1	-	-
11	Kasubbag Keuangan	3	1	3,70
12	Pj. Kasubbid Pengadaan Penempatan dan Pensiun Pegawai	1	-	-
	Jumlah	27	8	29,61%

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak 2010

Dari tabel diatas dapat diketahui jumlah PNS yang dipromosikan ke instansi lain pada pemerintahan daerah provinsi ditetapkan oleh gubernur sebanyak 8 orang (29,61%) dari 27 orang yang terbagi dalam

kabid/kasubid/kasubbag/bagian pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak (UU No.34 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah).

3.1.3 Variabel Mutasi

Pengembangan karir dengan melakukan mutasi adalah perubahan posisi atau jabatan yang dilakukan pada PNS di kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak dalam rangka penyegaran serta untuk mengembangkan dan memperluas pengalaman kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat pada tabel V.1.3 dibawah ini.

Tabel V.3 Jumlah PNS Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak Yang Telah Di Mutasikan

No	Unit	Jumlah Pegawai	Pegawai Yang Telah Dimutasikan	(%)
1	Kepala Badan Kepegawaian Daerah	1	-	-
2	Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah	1	-	-
3	Kabid Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai	2	1	3,70
4	Kabid Pengembangan Diklat Pegawai	7	4	14,81
5	Kabid Mutasi	5	2	7,40
6	Kasubbag Umum	3	2	7,40
7	Kasubbid Pembinaan Pegawai	1	-	-
8	Pj. Kasubbid Kepangkatan dan Jabatan	1	-	-
9	Kasubbag Pengembangan	1	-	-
10	Kasubbag Program dan Pelaporan	1	-	-
11	Kasubbag Keuangan	3	1	3,70
12	Pj. Kasubbid Pengadaan Penerimaan dan Pensiun Pegawai	1	-	-
	Jumlah	27	10	37,01%

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak 2010

Dari tabel diatas diketahui jumlah PNS yang dimutasikan ke instansi pemerintah lain antara kabupaten/kota antar provinsi, dan antar provinsi

ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setelah memperoleh pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara sebanyak 10 (37,01%) orang dari 27 orang yang terbagi dalam kabid/kasubid/kasubbag/bagian pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak.

5.2 Analisis Pengembangan Karir

Pada variabel pengembangan karir ini terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir yaitu pendidikan dan latihan, promosi, dan mutasi yang akan diuraikan dari hasil kuesioner. Dalam kuesioner pengembangan karir diwakili oleh lima pertanyaan diantaranya lima pertanyaan yang bernilai positif adalah pelaksanaan program pengembangan karir, Keterampilan dan kemampuan pegawai merupakan indikator dalam pengembangan karir, meningkatnya mutu dan profesionalisme, menciptakan efektifitas kinerja, dan perencanaan karir ke masa depan. Untuk mengetahui jawaban-jawaban responden dari pertanyaan diatas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

5.2.1 Variabel Pengembangan Karir

Tabel V.4 Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Pengembangan Karir

No	Pertanyaan	Jawaban					Jml
		SS	S	N	TS	STS	
1	Tanggapan responden Terhadap Pelaksanaan program pengembangan karir	8	17	2	-	-	27
		29,63%	62,96%	7,40%	-	-	100%
2	Tanggapan responden Tentang Keterampilan dan kemampuan pegawai merupakan indikator dalam pengembangan karir	7	16	2	2	-	27
		25,93%	59,25%	7,40%	7,40%	-	100%
3	Tanggapan responden Terhadap Meningkatnya mutu dan profesionalisme	9	14	4	-	-	27
		33,33%	51,85%	14,81%	-	-	100%
4	Tanggapan responden Tentang Menciptakan efektifitas kinerja	7	18	-	-	2	27
		25,93%	%	-	-	7,40%	100%
5	Tanggapan responden Terhadap Perencanaan karir ke masa depan	10	16	1	-	-	27
		37,03%	66,67%	3,70%	-	-	100%
Jumlah		41	81	9	2	2	135
Rata-rata		8,2	16,2	1,8	0,4	0,4	27
Persentase		30,37%	60%	6,67%	1,48%	1,48%	100%

Sumber : Data Olahan

Rekapitulasi diatas memperlihatkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju terdapat 8,2 responden atau sekitar 30,37%, untuk responden yang menyatakan setuju terdapat 16,2 responden atau sekitar 60%, responden yang menyatakan netral terdapat 1,8 responden atau sekitar 6,67%, sedangkan

responden yang menyatakan tidak setuju terdapat 0,4 responden atau sekitar 1,48%. Dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju terdapat 0,4 responden atau sekitar 1,48%.

5.2.2 Variabel Pendidikan dan Latihan

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir adalah pendidikan dan latihan. Pendidikan dan latihan dapat juga dijadikan sebagai salah satu upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya pendidikan dan latihan pada diri seorang pegawai maka akan mudah melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan dan pegawai tersebut akan mampu memecahkan setiap persoalan yang dihadapi.

Pendidikan merupakan suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Dalam variabel pendidikan dan latihan ini diajukan pertanyaan kepada responden tentang pendidikan dan latihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak, dan apakah pendidikan tersebut mempunyai pengaruh terhadap pengembangan karir pegawai. Untuk lebih jelasnya tanggapan responden dijelaskan pada tabel-tabel berikut :

Tabel V.5 Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Pendidikan dan Latihan

No	Pertanyaan	Jawaban					Jml
		SS	S	N	TS	STS	
1	Tanggapan responden Terhadap Peningkatan kemampuan pegawai	9	15	2	1	-	27
		33,33%	55,55%	7,40%	3,70%	-	100%
2	Tanggapan responden Tentang Program dan materi yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan	4	20	3	-	-	27
		14,81%	74,07%	11,11%	-	-	100%
3	Tanggapan responden Terhadap Pendidikan dan latihan yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi	7	15	5	-	-	27
		25,92%	55,55%	18,51%	-	-	100%
4	Tanggapan responden Tentang Pengaruh pendidikan terhadap pengembangan karir	3	21	2	1	-	27
		11,11%	77,77%	7,40%	3,70%	-	100%
5	Tanggapan responden Terhadap Pendidikan dan pelatihan yang diikuti telah bisa memecahkan masalah dikantor	4	17	6	-	-	27
		14,81%	62,96	22,22%	-	-	100%
Jumlah		27	88	18	2	-	135
Rata-rata		5,4	17,6	3,6	0,4	-	27
Persentase		20%	65,18%	13,33%	1,48%	-	100%

Sumber : Data Olahan

Rekapitulasi diatas memperlihatkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju terdapat 5,4 responden atau sekitar 20%, untuk responden yang menyatakan setuju terdapat 17,6 responden atau sekitar 65,18%, responden yang

menyatakan netral terdapat 3,6 responden atau sekitar 13,33%, sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju terdapat 0,4 atau sekitar 1,48%. Dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju 0%.

5.2.3 Variabel Promosi

Pengembangan karir melalui promosi adalah perpindahan pegawai negeri sipil dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Adapun kriteria yang diambil dalam memberikan promosi kepada PNS yaitu melalui beberapa hal :

- a. Pengalaman Kerja
- b. Tingkat Pendidikan
- c. Loyalitas
- d. Kejujuran
- e. Tanggung Jawab
- f. Keahlian
- g. Memiliki Prestasi Kerja
- h. Memiliki Inisiatif dan Kreatif. (Nitisemo, 1996:135)

Adapun jawaban responden mengenai promosi bagi PNS yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak dalam hal pengembangan karir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel V.6 Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Promosi

No	Pertanyaan	Jawaban					Jml
		SS	S	N	TS	STS	
1	Tanggapan responden Terhadap Pemberian promosi sesuai dengan peraturan kepegawaian	14	9	4	-	-	27
		51,85%	33,33%	14,81%	-	-	100%
2	Tanggapan responden Tentang Promosi pegawai didasarkan pada kebutuhan dan prestasi kerja	2	21	3	1	-	27
		7,40%	77,77%	11,11%	3,70%	-	100%
3	Tanggapan responden Terhadap Asas promosi adalah kepercayaan, keadilan dan formasi	5	18	4	-	-	27
		18,51%	66,66%	14,81%	-	-	100%
4	Tanggapan responden Tentang Evaluasi pegawai yang sudah dipromosikan	2	18	6	-	1	27
		7,40%	66,66%	22,22%	-	3,70%	100%
5	Tanggapan responden Terhadap Pencabutan promosi kepada pegawai yang tidak sukses menjalankan tugasnya setelah dievaluasi	3	14	7	2	1	27
		11,11%	51,85%	25,92%	7,40%	3,70%	100%
Jumlah		26	80	24	3	2	135
Rata-rata		5,2	16	4,8	0,6	0,4	27
Persentase		19,25%	59,25%	17,77%	2,22%	1,48%	100%

Sumber : Data Olahan

Rekapitulasi diatas memperlihatkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju terdapat 5,2 responden atau sekitar 19,25%, untuk responden yang menyatakan setuju terdapat 16 responden atau sekitar 59,25%, responden yang

menyatakan netral terdapat 4,8 responden atau sekitar 17,77%, sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju terdapat 0,6 atau sekitar 2,22%. Dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju terdapat 0,4 atau sekitar 1,48%.

5.2.4 Analisis Mutasi

Pengembangan karir dengan melakukan mutasi adalah perubahan posisi atau jabatan yang dilakukan pada PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak dalam rangka penyesuaian serta untuk mengembangkan dan memperluas pengalaman kerja pegawai.

Nitisemo (1996:15), mengatakan bahwa tujuan pelaksanaan mutasi atau pemindahan adalah :

- a. Menempatkan pegawai pada tempatnya
- b. Meningkatkan semangat/gairah kerja
- c. Perolehan keterampilan baru
- d. Menciptakan persaingan sehat
- e. Memenuhi peraturan dan kebijakan yang ditetapkan.

Tabel V.7 Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Mutasi

No	Pertanyaan	Jawaban					Jml
		SS	S	N	TS	STS	
1	Tanggapan responden Terhadap Pemberian tugas baru bagi pegawai	10	16	1	-	-	27
		37,03%	59,25%	3,70%	-	-	100%
2	Tanggapan responden Tentang Pengaruh mutasi terhadap pengembangan karir pegawai	8	16	3	-	-	27
		29,62%	59,25%	11,11%	-	-	100%
3	Tanggapan responden Terhadap Mutasi dilakukan berdasarkan tujuan pengembangan pegawai	4	16	7	-	-	27
		14,81%	59,25%	25,92%	-	-	100%
4	Tanggapan responden Tentang Tugas baru bagi pegawai sudah sesuai dengan keahlian pegawai tersebut	2	18	5	2	-	27
		7,40%	66,66%	18,51%	7,40%	-	100%
5	Tanggapan responden Terhadap Mutasi dilakukan untuk pengetahuan dan peningkatan kinerja	2	24	1	-	-	27
		7,4%	88,88%	3,70%	-	-	100%
Jumlah		26	90	17	2	-	135
Rata-rata		5,2	18	3,4	0,4	-	27
Persentase		19,25%	66,66%	12,59	1,48%	-	100%

Sumber : Data Olahan

Rekapitulasi diatas memperlihatkan bahwa responden yang menyatakan menyatakan setuju terdapat 18 responden atau sekitar 66,66%, responden yang menyatakan netral terdapat 3,4 responden atau sekitar 12,59%, sedangkan

responden yang menyatakan tidak setuju terdapat 0,4 atau sekitar 1,48%. Dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju 0%.

5.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai merupakan suatu variabel atau indikasi yang berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai dalam melaksanakan tugas yang akan dikerjakan dan dalam peningkatan pengetahuan dan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, Pengembangan Karir Pegawai dilaksanakan berdasarkan pada pendidikan dan latihan, promosi dan mutasi. Untuk mengetahui berapa besar faktor-faktor tersebut mempengaruhi pengembangan karir pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak, maka dilakukan analisa data dengan menggunakan analisis kuantitatif dengan diadakan uji dan regresi linier berganda.

5.3.1 Uji reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas dan validitas digunakan dengan cara membandingkan antara r hitung dengan r tabel. nilai r tabel dicari pada signifikansinya 0,05 dengan uji dua sisi dan jumlah data $(n)=27$, df -jumlah kasus-3, yang berarti $df=27-3=24$ maka didapat r tabel sebesar 0,3882.

Tabel V.8 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Seluruh Variabel

Variabel	Butir Pertanyaan	Yang Dipertahankan	Alpha
Pengembangan Karir (Y)	5	5	0,894
Pendidikan dan Latihan (X1)	5	5	0,838
Promosi (X2)	5	5	0,886
Mutasi (X3)	5	5	0,773

Sumber : Data Olahan

Nilai alpha yang digunakan sebagai indikator secara umum menggunakan batas 0,7. Dari tabel V.8 diatas terlihat bahwa nilai alpha dari setiap variabel > r tabel 0,3882 dan semua butir pertanyaan dipertahankan, yang berarti setiap butir pertanyaan untuk mengukur keempat variabel adalah reliabel.

Tabel V.9 Hasil Analisis Validitas Kuesioner Variabel Pengembangan Karir

Butir Pertanyaan	Nilai r hasil	Kesimpulan
Karir 1	0,860	Valid
Karir 2	0,686	Valid
Karir 3	0,795	Valid
Karir 4	0,611	Valid
Karir 5	0,797	Valid

Sumber : Data olahan

Dari tabel V.9 Uji Validitas di atas diketahui bahwa kelima butir pertanyaan tersebut adalah valid. Karena r hasil > r tabel dengan tingkat signifikan 5 % yaitu sebesar 0,3882. Ini berarti setiap butir pertanyaan yang diajukan mampu untuk mengungkapkan permasalahan dari tujuan penelitian yang diukur.

Tabel V.10 Hasil Analisis Validitas Kuesioner Variabel Pendidikan dan Latihan

Butir Pertanyaan	Nilai r hasil	Kesimpulan
PDDL 1	0,653	Valid
PDDL 2	0,696	Valid
PDDL 3	0,558	Valid
PDDL 4	0,725	Valid
PDDL 5	0,586	Valid

Sumber : Data Olahan

Dari tabel V.10 uji validitas di atas diketahui bahwa kelima butir pertanyaan tersebut adalah valid. Karena $r \text{ hasil} > r \text{ tabel}$ dengan tingkat signifikan 5% yaitu sebesar 0,3882. Ini berarti setiap butir pertanyaan yang diajukan mampu untuk mengungkapkan permasalahan dari tujuan penelitian yang diukur.

Tabel V.11 Hasil Analisis Validitas Kuesioner Variabel Promosi

Butir Pertanyaan	Nilai r hasil	Kesimpulan
PRO 1	0,865	Valid
PRO 2	0,765	Valid
PRO 3	0,735	Valid
PRO 4	0,664	Valid
PRO 5	0,611	Valid

Sumber : Data Olahan

Dari tabel V.11 uji validitas di atas diketahui bahwa kelima butir pertanyaan tersebut adalah valid. Karena $r \text{ hasil} > r \text{ tabel}$ dengan tingkat signifikan 5% yaitu sebesar 0,3882. Ini berarti setiap butir pertanyaan yang diajukan mampu untuk mengungkapkan permasalahan dari tujuan penelitian yang diukur.

Tabel V.12 Hasil Analisis Validitas Kuesioner Variabel Mutasi

Butir Pertanyaan	Nilai r hasil	Kesimpulan
MUT 1	0,497	Valid
MUT 2	0,636	Valid
MUT 3	0,542	Valid
MUT 4	0,577	Valid
MUT 5	0,554	Valid

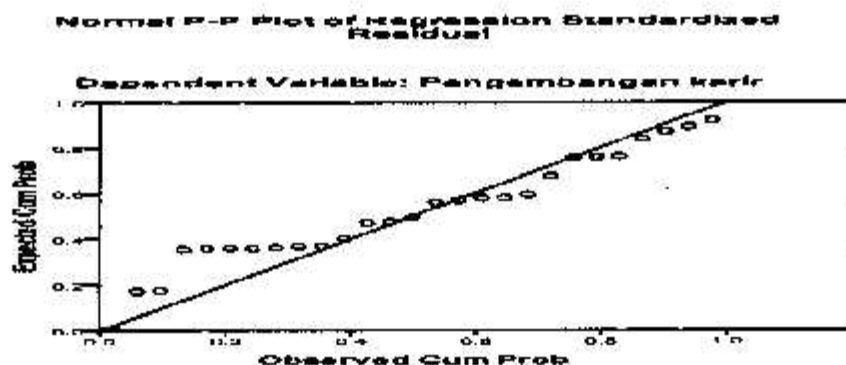
Sumber : Data Olahan

Dari tabel V.12 uji validitas di atas diketahui bahwa kelima butir pertanyaan tersebut adalah valid. Karena r hasil $>$ r tabel dengan tingkat signifikan 5% yaitu sebesar 0,3882. Ini berarti setiap butir pertanyaan yang diajukan mampu untuk mengungkapkan permasalahan dari tujuan penelitian yang diukur.

5.3.2 Uji Normalis Data

Alat diagnostik yang dapat digunakan dalam menguji distribusi *normal probability lot*. Tujuannya adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependennya atau keduanya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal.

Gambar II : Normalitas Data



Sumber : Data Olahan

Pengujian dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik *scatter plot*, dasar pengambilan keputusannya adalah : data menyebar disekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalis. Jika data menyebar jauh dari regresi atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalis.

Berdasarkan grafik dapat dilihat bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, berarti penyaluran data bersifat normal, sehingga asumsi untuk melakukan model regresi dapat dilakukan.

5.3.3 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah keadaan dimana variabel-variabel independen dalam persamaan regresi mempunyai korelasi (hubungan) erat satu sama lain.

Tujuannya adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Identifikasi keberadaan multikolinearitas ini dapat didasarkan pada nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor(VIF)*.

Tabel V.13 : *Coefficients*

Model	Tolerance	VIF
Pendidikan dan Latihan	0,284	3,520
Promosi	0,317	3,156
Mutasi	0,344	2,904

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan tabel V.13 diatas diuji asumsi, nilai tolerance pendidikan dan latihan 0,284, promosi 0,317 dan mutasi 0,344. Nilai VIF pendidikan dan latihan 3,520, promosi 3,156 dan mutasi 2,904. Hasil ini berarti variabel terbebas dari asumsi klasik multikolinearitas, karena hasilnya lebih kecil dari 10.

2. Autokorelasi

Uji Autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi, yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi adalah ada tidaknya autokorelasi dalam model regresi.

Metode pengujian yang sering digunakan adalah dengan Uji Durbin-Watson (uji DW) dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Jika d lebih kecil dari dL atau lebih besar dari $(4-dL)$ maka hipotesis nol ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi.
2. Jika d terletak antara dU dan $(4-dU)$, maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.
3. Jika d terletak antara dL dan dU atau diantara $(4-dU)$ dan $(4-dL)$, maka tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti.

Tabel V.14 : Model Summary^(a)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate	Durbin-Watson
1	0,946	0,895	0,881	0,54045	2,280

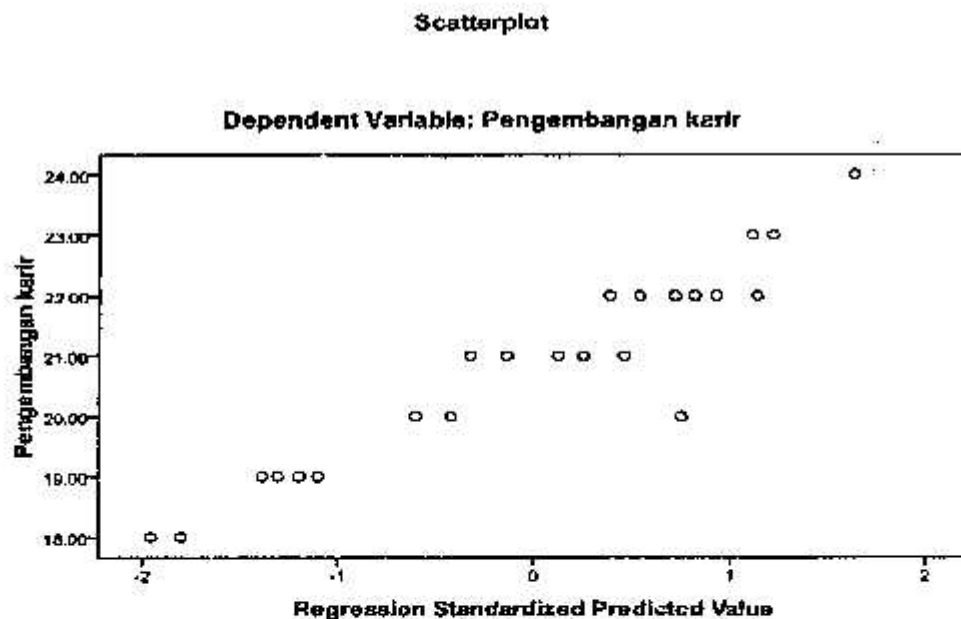
Sumber : Data Olahan

Dari hasil output diatas dapat dilihat nilai DW yang dihasilkan dari model regresi adalah 2,280. sedangkan dari tabel DW dengan signifikansi 0,05 dan jumlah data (n)=27, serta k=3 (k adalah jumlah variabel independen) diperoleh nilai dL sebesar 1,162 dan dU sebesar 1,651. Karena nilai DW (2,280) berada pada daerah antara dU dan 4-dU, maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.

3. Heterokedestitas

Tujuannya adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidak samaan *varians* dari *residual* 1 dari pengamatan yang lain, model regresi yang baik adalah tidak terjadi hetekodenitas.

Gambar III : Heteroskedastisitas Data



Sumber : Data Ofahan

Dari grafik diatas dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola yang jelas diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, berarti tidak terdapat problem heteroskedastisitas sehingga model ini layak dipakai untuk memprediksi variabel bebas terhadap variabel terikat.

5.3.4. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap pengembangan karir pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan beberapa analisis statistik. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan bantuan SPSS 17.0 diperoleh data-data sebagai berikut :

Tabel V.15 : Koefisien Regresi Pengembangan Karir Terhadap Variabel Bebas

Variabel	Koefisien Regresi	Standar Error	T hitung	Sig
Pendidikan dan Latihan (X1)	0,309	0,116	2,669	0,014
Promosi (X2)	0,428	0,123	3,490	0,002
Mutasi (X3)	0,269	0,116	2,311	0,030
Constant (a)	1,070	1,444	0,741	0,466
R square : 0,895 R : 0,946 F Ratio : 65,455 Sig : 0,000				

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan tabel V.15 diatas maka dapat diketahui bahwa persamaan regresi linear berganda dalam analisis sebagai berikut :

$$Y=1,070+0,309(X1)+0,428(X2)+0,269(X3)$$

Dari persamaan regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar 1,070, artinya: jika nilai variabel dan latihan (X1), promosi (X2) dan mutasi (X3), nilainya adalah 0, maka pengembangan karir (Y) nilainya adalah 1,070
2. Koefisien regresi variabel pendidikan dan latihan (X1), sebesar 0,309. Artinya: jika variabel independen lainnya tetap dan pendidikan dan latihan (X1) mengalami kenaikan/peningkatan 1%, maka pengembangan karir akan meningkat sebesar 0,309. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan yang positif antara pendidikan dan latihan dengan pengembangan karir, semakin naik pendidikan dan latihan maka akan semakin meningkat pengembangan karir.
3. Koefisien regresi variabel promosi (X2) sebesar 0,428 artinya: jika variabel independen lainnya tetap dan promosi (X2) mengalami kenaikan sebesar 1%, maka pengembangan karir akan mengalami peningkatan/kenaikan 0,428. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan yang positif antar promosi dengan pengembangan karir, semakin naik promosi maka akan semakin meningkat pengembangan karir.
4. Koefisien regresi variabel mutasi (X3) sebesar 0,269, artinya: jika variabel independen lainnya tetap dan mutasi (X3) mengalami kenaikan/peningkatan 1%, maka pengembangan karir akan meningkat sebesar 0,269. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan yang positif antara mutasi dengan pengembangan karir.

5.3.5 Analisis Koefisien Korelasi Berganda

Berdasarkan tabel V.15 diatas dapat diketahui bahwa variabel-variabel dalam penelitian memiliki hubungan yang cukup erat dengan variabel terikat yaitu pengembangan karir. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,946. Nilai R ini menunjukkan adanya hubungan linier positif antara variabel bebas dengan variabel terikat, yang berarti pendidikan dan latihan (X_1), promosi (X_2) dan mutasi (X_3) variabel bebas bersama-sama mempunyai pengaruh yang besar terhadap pengembangan karir pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak.

5.3.6 Koefisien Determinasi (R^2) / R Square.

Analisis determinasi dalam regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen. Berdasarkan tabel V.15 diatas diperoleh angka R^2 (r square) sebesar 0,895 atau 89,5%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (pendidikan dan latihan, promosi dan mutasi) terhadap variabel dependen (pengembangan karir) sebesar 89,5% atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model (pendidikan dan latihan, promosi dan mutasi) mampu menjelaskan sebesar 89,5% variasi variabel dependen (pengembangan karir). Sedangkan sisanya 10,5% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

5.3.7 Uji Hipotesis

1. Uji F (F test)

Uji F digunakan untuk menguji apakah apakah semua variabel bebas bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Untuk membuktikan hal tersebut, maka dilakukan uji F. Sebelum melakukan pengujian, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_0 : Tidak ada pengaruh secara signifikan antara pendidikan dan latihan, promosi dan mutasi secara bersama-sama terhadap pengembangan karir.

H_a : Ada pengaruh secara signifikan antara pendidikan dan latihan, promosi dan mutasi secara bersama-sama terhadap pengembangan karir.

Uji F dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F tabel pada tingkat signifikan 5%, df 1 (jumlah variabel-1)=3, dan df 2 (n-k-1) atau $27-3-1=23$, hasil diperoleh untuk F tabel sebesar 3,028. Karena F hitung > F tabel ($65,455 > 3,028$), maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh secara signifikan antara pendidikan dan latihan, promosi dan mutasi terhadap pengembangan karir. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan latihan, promosi dan mutasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap pengembangan karir pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak.

2. Uji T (Korelasi Parsial)

Uji t digunakan mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual atau parsial serta untuk mengetahui variabel bebas yang mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel terikat dengan mengukur derajat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan menganggap variabel bebas lainnya bersifat konstan.

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bantuan SPSS 17.0 dapat diketahui hasil analisis koefisien regresi seperti pada tabel V.16 :

Tabel V.16 : Koefisien regresi Variabel Bebas Secara Parsial Terhadap Variabel Terikat

Variabel	Beta	T hitung	T tabel	Sig
Pendidikan dan latihan (X1)	0,338	2,669	2,069	0,014
Promosi (X2)	0,419	3,490	2,069	0,002
Mutasi (X3)	0,266	2,311	2,069	0,030

Sumber : Data Olahan

Uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel pada tingkat signifikan 5%:2-2,5% (uji dua sisi) dengan derajat kebebasan/*degree of freedom* (df) $n-k-1$ atau $27-3-1=23$ dengan pengujian 2 sisi (signifikan=0,025) hasil diperoleh dari t tabel diperoleh sebesar 2,069.

Dari tabel V.16 diatas diperoleh hasil dari pengujian parsial variabel bebas adalah sebagai berikut :

1. Variabel pendidikan dan latihan (X1) menunjukkan t hitung sebesar 2,669 > dari t tabel 2,069 dengan nilai signifikan 0,014 yang kecil dari taraf signifikan dari 5%, maka H_0 ditolak, artinya secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara pendidikan dan latihan dengan pengembangan karir.
2. Variabel promosi (X2) menunjukkan t hitung sebesar 3,490 > dari t tabel 2,069 dengan nilai signifikan 0,002 yang kecil dari taraf signifikan sebesar 5%. Maka H_0 ditolak, artinya secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara promosi dengan pengembangan karir.
3. Variabel mutasi (X3) menunjukkan t hitung sebesar 2,311 > dari t tabel 2,069 dengan nilai signifikan 0,030 yang kecil dari taraf signifikan sebesar 5%. Maka H_0 ditolak, artinya secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara mutasi dan pengembangan karir.

Dari hasil pengujian masing-masing variabel bebas diatas dapat disimpulkan bahwa dari ketiga variabel tersebut mempunyai pengaruh terhadap pengembangan karir, karena T hitung dari ketiga variabel (pendidikan dan latihan, promosi, mutasi) lebih besar dari T tabelnya.

BAB VI

PENUTUP

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu serta pada bab penelitian dan pembahasan maka pada bab ini penulis mengambil kesimpulan dan mengemukakan saran-saran dan sekiranya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak dengan meningkatkan kemampuan karyawan dan memperhatikan pengembangan karir pegawai pada masa yang akan datang.

6.1 Kesimpulan

1. Dari penjelasan bab pembahasan uji reliabilitas dan validitas, menjelaskan bahwa instrument penelitian yang digunakan terbukti valid dan reliabel hal ini terbukti bahwa $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$.
2. Pada pengujian Normalitas Data, yang diperoleh dari pengolahan melalui bantuan SPSS 17.0 terlihat bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, berarti penyaluran data bersifat normal, sehingga asumsi untuk melakukan model regresi dapat dilakukan.
3. Pada pengujian Asumsi Klasik, yang diperoleh dari bantuan SPSS 17.0, bahwa Uji Multikolinearitas, hasil analisis diperoleh bahwa variabel terbebas dari multikolinearitas, yang mana hasilnya lebih kecil dari 10. Uji Autokorelasi, nilai DW (2,280) berada pada daerah antara dU dan 4-dU, maka hipotesis H_0 diterima, yang berarti tidak autokorelasi.

4. Dari penjelasan pada bab pembahasan uji analisis data dengan regresi linear berganda, koefisien determinasi (R^2) / *R square*, uji *f*, menjelaskan bahwa variabel bebas pendidikan dan latihan (X1), promosi (X2), mutasi (X3) mempunyai pengaruh terhadap variabel terikatnya pengembangan karir (Y) pegawai.
5. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,895. Hal ini berarti pengaruh variabel bebas (X) sebesar 89,5% terhadap variabel (Y). Sedangkan sisanya 10,5% lagi dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
6. Berdasarkan perhitungan uji *t* (korelasi parsial) diketahui bahwa variabel independen (pendidikan dan latihan, promosi dan mutasi) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (pengembangan karir). Hal ini terlihat variabel pendidikan dan latihan *t* hitung sebesar 2,669 > *t* tabel 2,069 dengan tingkat signifikan 0,014. Variabel promosi *t* hitung sebesar 3,490 > *t* tabel 2,069 dengan tingkat signifikan 0,002. Dan mutasi *t* hitung sebesar 2,311 > *t* tabel 2,069 dengan tingkat signifikan 0,030.

6.2 Saran

Sebagai bahan penelitian ini, penulis ingin mencoba memberikan saran-saran yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak sebagai berikut :

- f. Untuk melaksanakan pengembangan karir pegawai, kantor harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir tersebut.

2. Kantor harus mampu meningkatkan kualitas dari pendidikan dan latihan, baik dari segi penyampaian training, perlengkapan training, instruktur training dan lain sebagainya yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan latihan.
3. Kepala Badan hendaknya membentuk tim evaluasi terhadap kinerja setiap pegawai sehingga akan diketahui mana pegawai yang telah memenuhi kriteria untuk dipromosikan dan mana pegawai yang belum layak dipromosikan. Hasilnya tersebut benar-benar objektif dan dijadikan acuan dalam mempromosikan pegawai.
4. Dalam hal mutasi di lingkungan Kantor tersebut, sebaiknya dilaksanakan sekali dalam satu tahun. Dan untuk penempatan tugas bagi pegawai, haruslah benar-benar disesuaikan dengan skill atau kemampuan pegawai tersebut yang dilihat dari hasil evaluasi kinerja PNS golongan I sampai golongan III dan yang menduduki jabatan Eselon III dan IV di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Drs. M.Si. Psi, Dr, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Bambang Wahyudi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulita, Bandung
- D.R. Soekidjo Notoatmodjo, Prof, 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- DR. H. Hadari Nawawi, Prof, 2003, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Edy Sutrisno, DR. 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Flippo, Edwin B, 1998, *Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta
- Gibson, James L,dkk, 1997, *Manajemen*, Erlangga, Jakarta
- Handoko, T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Liberty, Yogyakarta
- Hasibuan, Melayu S.P, 1998, *Organisasi dan Motivasi*, Bumi Aksara, Jakarta
- Hasibuan, Melayu S.P, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi aksara, Jakarta
- Henry Simamora, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua Bagian Penerbit STIE YKPN
- Kasmir, 2006, *Manajemen Perbankan*. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta
- Manullang, M, 2006, *Manajemen Personalia*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Manahan P.Tampubolon, M.M, Dr, 2004, *Perilaku Keorganisasian*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Mockijat, Drs, 2000, *Manajemen Kepegawaian*, Alumni, Bandung
- Moenir, A.S. Drs, 1997, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*, CV. Haji Mas Agung, Jakarta

Martoyo, Susilo. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. IV. BPFE : Yogyakarta

Nitisemito, Alex S, 1997, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta

Ranu Pandojo, Heidirachaman, 1997, *Manajemen Personalia*, BPFE UGM, Yogyakarta

Siagian, Sondang P, 1997, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta

Sikula, Andrew. F, 1999, *Personel Administration dan Prilaku Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta

Terry, G.R dan L.W Rue, 2008, *Dasar-dasar Manajemen*, PT. Bumi Aksara, Jakarta

Tulus, Muhammad Agus, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Mas Agung, Jakarta

Undang-Undang, Keputusan Presiden dan Peraturan Daerah :

- Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000, *Tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah*
- Peraturan Daerah Kabupaten Siak Nomor 23 Tahun 2007, *Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Siak*
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 *Tentang Pemerintah Daerah*
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 *Tentang Pokok Kepegawaian*

Sumber-sumber lain :

- Golstein dan Bukton (1982) www.google.com
- Wexley dan Lathan (1981) www.google.com
- Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto www.google.com